

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AUGUSTO VIEIRA

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS
FINANCEIROS: UMA AVALIAÇÃO DO BANCO BRADESCO S.A

CURITIBA

2018

AUGUSTO VIEIRA

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS
FINANCEIROS: UMA AVALIAÇÃO DO BANCO BRADESCO S.A

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Desenvolvimento Econômico, no programa de Pós-Graduação de Desenvolvimento Econômico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa

CURITIBA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A)
AUTOR(A)

Vieira, Augusto

O processo de internacionalização das operações de serviços financeiros:
uma avaliação do banco Bradesco S.A / Augusto Vieira. – 2018.
99 p.

Orientador: Armando João Dalla Costa.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal do Paraná,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Desenvolvimento Econômico.

Defesa: Curitiba, 2018.

1. Bancos – Globalização. 2. Instituições financeiras. I. Dalla Costa,
Armando João, 1955- II. Universidade Federal do Paraná. Setor de
Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Mestrado
Profissional em Desenvolvimento Econômico III. Título.

CDD 332.15

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **Augusto Vieira** intitulada “ **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS OPERADORAS DE SERVIÇOS FINANCEIROS: UMA AVALIAÇÃO DO BANCO BRADESCO S.A**”, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer favorável pela sua Aprovado no rito da defesa

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo Colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós Graduação.

Curitiba, 27 de fevereiro de 2018.


Prof. Dr. Armando João Dalla Costa
Presidente da Banca/Orientador


Prof. Dr. José Felipe Araújo de Almeida
Examinador Externo UFPR)


Prof. Dr. Rodolfo Coelho Prates
Examinador Externo

Fevereiro
2018

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Suzanne que ao longo dos últimos dois anos me apoiou de forma determinante para a realização desse sonho, realizando muitas vezes função de pai devido a minha ausência.

A minha filha Helena, de 3 anos, por me fazer perder a concentração em diversas oportunidades e em insistir a me ajudar a escrever esta dissertação.

A minha mãe e irmão que, apesar de distantes, me deram forças para nunca desanimar nos momentos de dificuldade.

Ao meu orientador, professor doutor Armando João Dalla Costa, pela orientação, paciência e amizade.

Ao professores, coordenadores e demais funcionários do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná.

Aos colegas de classe que sempre promoveram uma ambiente favorável ao aprendizado contínuo, sem eles teria sido mais difícil.

“Sem lutas não há conquistas.”

RESUMO

O sistema financeiro brasileiro sofreu grandes transformações ao longo do tempo. As diversas crises e a atuação em um cenário de instabilidade política e econômica com altos níveis de taxa de inflação foram importantes para a construção de um sistema sólido, e deram às instituições financeiras brasileiras uma experiência em atuar em cenários adversos. A abertura do mercado e as transformações nas regras que regulamentavam o sistema financeiro fizeram com que o mercado nacional se concentrasse nas mãos de poucos agentes. As instituições internacionais que ingressaram no Brasil não foram capazes expandir o mercado e causar o efeito esperado de maior oferta de crédito e redução do custo; pelo contrário, o que se identificou foi a retirada dessas instituições com a venda de suas operações. Atualmente, temos apenas um grande banco de varejo de origem estrangeira atuando com relevância no setor. Com o aumento da concentração bancária e a proximidade da maximização do índice de brasileiros com contas correntes, surge a necessidade da expansão das instituições nacionais a levar suas operações para outros países. Dois bancos, um público e outro privado, são pioneiros nesse processo e começaram a ter maior relevância a partir do ano 2000, quando seus resultados financeiros começaram a ter uma contribuição relevante das suas operações internacionais. O banco Bradesco, segunda maior instituição privada do Brasil, concentrou ao longo da sua história uma atuação focada majoritariamente no cenário nacional. Essa estratégia precisa ser revista, uma vez que o número de novos clientes a serem conquistados sem conta corrente é reduzido, em que competição se restringe à troca desses de uma instituição para outra. Com isso, torna-se eminente a necessidade da internacionalização de suas operações no segmento varejo para que se mantenha competitivo no Brasil com a compensação da redução dos seus resultados local através das operações internacionais.

Palavra-chave: Internacionalização bancária. Banco Bradesco. Sistema Financeiro.

ABSTRACT

The Brazilian financial system underwent several transformations over time, different crashes and operation in a scenario of political and economic instability with high inflation were important for building a solid system and gave the national financial institutions an experience in working in an adverse scenario. The opening up of the market and the changes in the regulation of the financial system meant that the national market was concentrated in the hands of few financial agents. The international institutions that entered in the market were not able to expand the market and cause the expected effect of a greater supply of credit and a reduction of the cost, on the contrary, what was identified was the withdrawal of these institutions from the sale of their operations and currently only have a large retail bank of foreign origin acting with relevance. With the increase in bank concentration and the proximity of the maximization of the index of Brazilians with current accounts, it is necessary the expansion of the national institutions to take their operations beyond the Brazilian borders in this segment. Two banks, one public and other private, are pioneers in this process that becomes more relevant after year 2000 and these begin to have in their financial results a relevant contribution of their international operations. Banco Bradesco, the second largest private institution in Brazil, has focused throughout its history on a major focus on the national scenario, this strategy needs to be reviewed once the number of new clients to be won is reduced, and competition is restricted to exchange from one institution to another, this makes it necessary to internationalize its operations in the retail segment so that it remains competitive in Brazil by offsetting the reduction of its local results through international operations.

Keyword: Internationalization. Bradesco Bank. Financial System.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO BRASIL.....	55
GRÁFICO 2 – INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS POR TIPO DE CONTROLE	57
GRÁFICO 3 – ATIVOS POR TIPO DE CONTROLE X ATIVOS PRINCIPAIS BANCOS.....	57
GRÁFICO 4 – ÍNDICE DE PENETRAÇÃO BANCÁRIA	59

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PRINCIPAIS ALTERAÇÕES REGULATÓRIAS NOS EUA ENTRE 1978 E 1999	45
QUADRO 2 – PRINCIPAIS FUSÕES E AQUISIÇÕES OCORRIDAS NO MERCADO AMERICANO ENTRE 1970 E 2000.....	46

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	RANKING ATIVOS DOS PRINCIPAIS BANCOS BRASILEIROS	57
TABELA 2 –	AQUISIÇÕES BRADESCO	68
TABELA 3 –	PONTO DE ATENDIMENTO BB NO EXTERIOR	80
TABELA 4 –	EXPANSÃO ITAÚ-UNIBANCO NO EXTERIOR	82

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PAISES COM OPERAÇÕES DO BANCO DO BRASIL.....	79
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA	18
2.1	MODELO NEOCLÁSSICO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL	18
2.1.1	Modelo Heckscher-Ohlin	18
2.2	TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	19
2.3	A CONTRIBUIÇÃO DE EDITH PENROSE NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	20
2.4	TEORIAS ECONÔMICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	22
2.4.1	Teoria de Poder de Mercado	22
2.4.2	Teoria de Internalização	23
2.4.3	Paradigma Eclético de Dunning	24
2.5	ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	26
2.5.1	A Escola Uppsala	26
3	O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO DO CAPITAL	28
4	A INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS E O SETOR FINANCEIRO	31
5	INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA	33
5.1	RAZÕES ALÉM DO INVESTIMENTO DIRETO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO	33
5.2	RAZÕES E EFEITOS DA ABERTURA DO SETOR FINANCEIRO	35
5.3	IMPACTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL	36
5.4	A INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA NOS PAÍSES EMERGENTES	38
5.5	BANCOS ATUANDO COMO EMPRESAS MULTINACIONAIS	40
5.6	BANCOS COMO MULTINACIONAIS NO MUNDO	42
5.6.1	Bancos americanos	43
5.6.2	Bancos alemães	47
5.6.3	Bancos japoneses	48
5.6.4	Bancos ingleses	49
5.6.5	Bancos espanhóis	50

5.7	O INVESTIMENTO DIRETO EXTERNO (IDE) E A EXPANSÃO DO SETOR FINANCEIRO	51
6	CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA E A CONSOLIDAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO	54
6.1	CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA	54
6.2	CONSOLIDAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO	58
7	BANCO DE DESCONTOS – BRADESCO	60
7.1	MUDANÇA DA SEDE.....	64
7.2	O PIONEIRISMO NA INFORMATIZAÇÃO BANCÁRIA E OS AVANÇOS TECNOLÓGICOS	65
7.3	AQUISIÇÕES COMO MODELO DE EXPANSÃO NACIONAL.....	67
7.4	CRIAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO	69
7.5	A EVOLUÇÃO DO CRÉDITO E DAS OPERAÇÕES BANCÁRIAS	70
7.6	MUDANÇAS ECONÔMICAS, NOVA EXPANSÃO E NOVOS PRODUTOS ..	72
7.7	EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E NOVOS CANAIS DE ATENDIMENTO	75
7.8	A INTEGRAÇÃO DOS NEGÓCIOS E A MULTIPLICAÇÃO DE PRODUTOS	76
8	INTERNACIONALIZAÇÃO DOS BANCOS BRASILEIROS	78
8.1	INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL	78
8.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DO ITAÚ-UNIBANCO	80
9	INTERNACIONALIZAÇÃO DO BRADESCO	83
9.1	OS PRIMEIROS PASSOS NO EXTERIOR	83
9.2	O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO COMO UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA	85
9.3	RAZÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	86
9.4	ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	87
9.4.1	O Paradigma Eclético OLI	87
<i>9.4.1.1</i>	<i>Vantagens de Propriedade</i>	<i>87</i>
<i>9.4.1.2</i>	<i>Vantagens de Localização</i>	<i>88</i>
<i>9.4.1.3</i>	<i>Vantagens de Internalização</i>	<i>89</i>
9.4.2	A Influência Uppsala no processo de internacionalização do Bradesco.....	90
9.5	OS RISCOS DE ESTRATÉGIAS LOCAIS APLICADAS EM UM AMBIENTE INTERNACIONAL	91
10	CONCLUSÃO	92
	REFERÊNCIAS	94

1 INTRODUÇÃO

Muito se discute por qual razão alguns dos bancos brasileiros conseguem figurar na lista dos maiores bancos globais, porém não apresentam relevância significativa no cenário internacional. Suas operações se restringem ao Brasil, e as poucas investidas realizadas no cenário internacional até o presente momento não os tornaram competitivos no novo país de atuação, limitando suas operações a escritórios para suporte a empresas brasileiras que irão investir no exterior ou a empresas internacionais que pretendem investir no Brasil.

Há situações de acordos com instituições financeiras internacionais para atuação como correspondente bancário, o que facilita transações fronteiriças, porém essa limita de forma significativa o potencial de serviços que as instituições podem oferecer, e assim deixam de ser competitivas no novo local de atuação. Em alguns casos, há a necessidade de uma presença física de instalações (redes de telecomunicações) para realizações de operações, por exemplo, pagamentos internacionais. Em casos raros, expansão internacional limita-se à instalação de escritórios ou pequenas agências em grandes cidades como Nova York, Tokyo ou Londres.

Após a abertura econômica brasileira no início dos anos 1990, novos controles no setor financeiro foram implementados no Brasil e, como resultado, o setor bancário sofreu uma grande evolução, que podemos chamar de transformação, devido ao aprimoramento dos instrumentos de execução da política monetária, regulamentação prudencial e supervisão, sendo o objetivo principal o de controlar a inflação com redução de risco sistêmico. O acordo de Basileia I¹ também contribui para uma melhor regulamentação do setor no âmbito mundial. Apesar de ter sido assinado em 1988, o Brasil somente aderiu ao tratado em 1994 e forçou as instituições e os órgãos controladores a serem mais eficientes, estabelecendo melhores práticas na gestão de risco, princípios de governança corporativa, *compliance*, lavagem de dinheiro, contabilidade, auditoria e sistema de pagamentos eficientes.

Alterações na legislação bancária contribuíram para a expansão dos grandes bancos nacionais em nível local e permitiram a entrada de bancos estrangeiros, situação que não era possível desde o primeiro governo Vargas. A redução nas barreiras de entrada se fez necessária em virtude do regime de âncora cambial visando ao sucesso do Plano Real. Nesse período, identificou-se que havia uma grande fragilidade dos bancos privados brasileiros e no conjunto de bancos estaduais.

¹ Sua finalidade é “proporcionar maior transparência, segurança e estabilidade às negociações de bancos internacionais, bem como proporcionar melhores condições de esses bancos competirem entre si em igualdade de condições, independente do país de origem” (COSTA, 2004, p. 27).

No início dos anos 1990, mais especificamente antes do lançamento do Plano Real, os bancos públicos eram os que apresentavam uma situação mais complicada (havia mais instituições financeiras públicas² do que estados), não somente por questões financeiras, mas também por questões políticas. Nessa época, era de conhecimento do BACEN que os bancos oficiais estavam quebrados, sendo a única exceção a Caixa Econômica Federal.

Devido à fragilidade do sistema, a solução menos traumática era realizar uma sequência de aquisições de bancos privados e bancos estaduais por outras instituições mais capitalizadas e com experiência gerencial para manter o sistema com o mínimo de atrito e estável. Nesse momento, foi possível observar a entrada de bancos internacionais através da redução de barreiras de entrada e de aquisições de instituições de menor porte. Dentre as entradas de bancos internacionais no Brasil, três foram de grande expressão:

- a) a aquisição banco Bamerindus pelo britânico HSBC – 1997;
- b) o Banespa pelo espanhol Santander – 2000;
- c) o Real pelo holandês ABN AMRO – 1998.

Curiosamente, deve ser observado que não houve nenhuma aquisição de grande expressão por parte das instituições de origem norte-americana; os novos entrantes através de aquisições no Brasil foram feitos por bancos de origem europeia. De origem americana, temos o Citigroup, que não conseguiu competir no setor de varejo com os grandes bancos e teve atuação discreta no cenário nacional, onde recentemente teve suas operações de varejo adquiridas pelo grupo Itaú-Unibanco.

Entre as principais fusões e aquisições dos bancos brasileiros, temos:

- a) Bradesco: BCN (1997), Banco Mercantil (2002), Banco Zogbi (2003), BBVA (2003), HSBC (2016);
- b) Unibanco: Banco Bandeirantes (2000);
- c) Itaú: Banerj (1997), Bank Boston (2006), Unibanco (2007).

Esses movimento dos bancos fez com que a concentração bancária fosse ampliada e a margem para expansão dos bancos fosse reduzida, assim como a competitividade.

O que se notou é que os bancos varejistas brasileiros reagiram à entrada de bancos estrangeiros, aumentando os investimentos em tecnologia e continuando o processo de aquisições (CINTRA, 2006), além de não ter resultado na queda das taxas de juros e em melhores e maiores ofertas de crédito para os brasileiros.

² Em cada estado, havia ao menos um banco estadual, um banco de fomento ou desenvolvimento e uma caixa econômica estadual.

O atual cenário bancário brasileiro não conta com a presença de instituições relevantes para aquisição. As cinco principais instituições brasileiras detêm 82% do total de ativos do mercado³, e, para os bancos brasileiros começarem a crescer, será necessária uma expansão para o mercado internacional para ampliação da carteira de clientes e menor dependência dos resultados de um único mercado de atuação. Uma estratégia de crescimento para regiões de diferenças culturais para atuação em um novo cenário econômico com clientes na qual os bancos terão que estudar e compreender seus hábitos e costumes e determinar uma nova forma de investir.

O processo de internacionalização é uma consequência do processo de crescimento da firma e deve ser entendido com uma evolução natural, e este é próximo passo a ser dado pelo banco Bradesco. As operações do banco Bradesco encontram-se atualmente concentradas em território brasileiro, a atuação em cenário internacional se restringe a escritórios e associações com instituições de outros países para suporte a população brasileira residente fora do Brasil. A instituição teve ao longo da sua história um crescimento com base na aquisição de outros bancos, contudo, atualmente o cenário brasileiro não possui grandes players para aquisição que irão contribuir de forma significativa no crescimento do banco.

A falta de concorrentes para aquisição e a alta concentração de mercado direcionam o processo de expansão do Bradesco para o mercado internacional, estratégia já aplicada por alguns dos seus principais concorrentes, Banco do Brasil e Itáu-Unibanco. A estratégia de internacionalização terá como resultado principal a não dependência exclusivamente da economia brasileira, mas a oportunidade para novos negócios.

Para manter a rentabilidade das operações, as opções para internacionalização seriam os mercados referentes aos países emergentes, como os BRICS, a exceção seria a China, cujo o mercado financeiro é controlado por bancos públicos e a única região que apresenta bancos internacionais atuando é Hong Kong com forte atuação do HSBC em virtude de ser uma área pertencente aos ingleses até 1997.

As nações africanas, consideradas como a última fronteira do desenvolvimento mundial, apresentam somente a África do Sul com estabilidade política e econômica suficiente para uma busca de oportunidades de ingresso. Os demais países do continente apresentam uma forte instabilidade econômica (situação semelhante à brasileira na década de

³ De acordo com o BACEN, no 4T de 2016 o Brasil apresentava 95 instituições em operação, e as cinco primeiras eram Banco do Brasil, Itáu, Caixa Econômica Federal (CEF), Bradesco e Santander.

80), assim como a região do Oriente Médio, apresentando um mercado fechado e sem grandes possibilidades de ingresso para os bancos estrangeiros.

A América Latina é a região de maior proximidade com o Brasil, o que facilita a estratégia de internacionalização. Os impactos das diferenças de idioma e culturais serão barreiras a serem quebradas, porém, para um início do processo de expansão, é o caminho a ser tomado devido à redução da distância psíquica. A instabilidade política e econômica da região são questões que restringe a escolha a poucos países para início das operações, limitando-se a Chile, Argentina, Uruguai, Peru e Colômbia.

O objetivo geral desse trabalho é com base nas teorias de internacionalização de empresas entender como o setor de serviços financeiros se expandiram internacionalmente e quais foram os seus impactos. O objetivo específico é justificar as razões para o processo de internacionalização das operações do banco Bradesco com base não somente nas teorias econômicas, mas no atual cenário bancário brasileiro e no posicionamento dos seus concorrentes.

O presente estudo está dividido em dez capítulos. No capítulo 2, foi realizada uma revisão teórica referente ao processo de internacionalização da firma, procurando entender quais fatores contribuem para esse processo baseado no pensamento de diferentes estudiosos com base em livros, artigos, dissertações e teses. O capítulo 3 visa entender o processo de globalização do capital e como esse processo contribuiu para expansão dos bancos ao redor do mundo com base nos estudos de François Chesnais.

Os capítulos 4 e 5 buscam comparar o processo de internacionalização do setor de serviços e o setor financeiro e entender o processo de internacionalização bancária no Brasil, seus impactos e fatores que contribuíram para entrada dos bancos estrangeiros. Também se exploraram o processo de internacionalização dos bancos nos países emergentes e como diferentes instituições de diferentes nações realizaram o seu processo de internacionalização. O capítulo 6 explica o atual panorama do mercado financeiro brasileiro através de dados secundários obtidos no BACEN.

Através de fonte de dados primários e secundários, procurou-se entender a evolução do banco Bradesco e como esse atuou e atua no mercado brasileiro ao longo dos seus 74 anos. Essa análise é abordada nos capítulos 7, 8 e 9, que também explora como os seus principais concorrentes nacionais iniciaram o processo de internacionalização e qual a melhor estratégia de internacionalização para o Bradesco para manutenção do seu processo de crescimento.

2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA

Existem diferentes estratégias de expansão ou inserção para internacionalização de serviços, e, no contexto de serviços financeiros, essa pode ser para concessão de crédito para o consumo, financiamento de empresas, para o setor público e privado, ou para operações de investimentos. É necessário se ter bem definida qual a razão para se ir além das fronteiras nacionais para a definição da estratégia mais adequada. Fleury e Fleury (2007) citam que a principal razão para as empresas expandirem internacionalmente é em função da exploração de uma vantagem competitiva ou de internalizar operações em regiões mais eficientes e de menor custo.

No Brasil, podemos perceber que a falta de conhecimento do cenário brasileiro (cultura, idioma, hábitos e costumes) fez com que grandes bancos internacionais fracassassem e tempos depois optassem por não operar mais no Brasil. Há de se ressaltar que em muitos casos a vendas de operações estrangeiras foram altamente lucrativas. Como exemplo, podemos citar o HSBC, que adquiriu o Banco Bamerindus em 1997 por quarenta milhões de reais e vendeu em 2016 por quinze bilhões de reais, corroborando a questão de que a razão para expansão é o viés econômico.

O presente capítulo busca revisar as teorias econômicas de internacionalização de empresas para buscar estabelecer aquela que melhor se adéqua ao processo de internacionalização bancária do grupo Bradesco.

2.1 MODELO NEOCLÁSSICO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL

2.1.1 Modelo Heckscher-Ohlin

O modelo de Heckscher-Ohlin deriva dos princípios das vantagens comparativas estabelecidas por Davi Ricardo, combinando os preços dos agentes de produção com o comércio internacional. O modelo ricardiano em sua teoria justificava que as vantagens comparativas da produtividade se baseiam pelo o uso de diferentes tecnologias adotadas pelos países, e esse conceito é reformulado pela abordagem neoclássica que justifica as trocas internacionais devido à diferença dos níveis da procura que consequentemente determinam diferentes preços.

Os economistas Suecos Eli Heckscher e Bertil Ohlin elaboraram uma teoria alternativa baseada nas seguintes premissas:

- a) a produção dos bens requer diferentes quantidades dos fatores de produção;
- b) os países se diferenciam por diferentes dotações dos fatores.

A partir dessas premissas, Heckscher-Ohlin concluíram que os países gozam de vantagens comparativas nos bens no qual utilizam mais intensamente o seu fator mais abundante, sendo esse, dessa forma, o mais barato. Assim, ocorrem as relações internacionais de troca entre países nas quais cada um exporta os produtos que apresentam maior abundância e importam os produtos que apresentam carência. Com isso, a vantagem comparativa entre países é dada pelo resultado das diferenças internacionais nas dotações de fatores. Os recursos naturais e o capital humano influenciam de forma determinante as vantagens comparativas e o comércio internacional, sendo as dotações de recursos naturais fator responsável por explicar as vantagens comparativas das *commodities* (GONÇALVEZ, 2005, p. 104).

Em 1953, Wassily Leontief realizou um estudo com base no comércio internacional dos Estados Unidos, onde avaliou a exigências de capital e trabalho nas exportações e importações estadunidenses baseado na matriz de insumo-produto dos EUA de 1947 segmentado em 200 setores de atividades. O resultado do estudo teve um efeito paradoxal: os Estados Unidos importaram bens intensivos a capital e exportaram bens intensivos a mão de obra. Esse efeito ficou conhecido como Paradoxo de Leontief. Cassano (2002) justificou que a explicação dos resultados encontrados poderia ser por um destes eventos:

- a) inversão de intensidade de fatores;
- b) erro estatístico;
- c) condições de demanda;
- d) elevados níveis de produção;
- e) melhor eficiência dos trabalhadores norte-americanos.

2.2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Dentre as teorias que abrangem o processo de internacionalização das empresas, as que ganham maior relevância são as que têm enfoque econômico e enfoque organizacional.

Hermans e Hilal (2004) organizaram as teorias existentes dentro desses dois grupos da seguinte maneira:

- a) Enfoque econômico: Teoria de Poder de Mercado, Teoria do Ciclo de Produto de Vernon, Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético de Dunning;
- b) Enfoque organizacional: Escola Uppsala e a Escola Nórdica.

Outros autores, como Fleury e Fleury (2003), redesenharam a organização definida

por Hermais e Hilal e determinaram que há em princípio três abordagens distintas na internacionalização das empresas:

- a) a perspectiva da racionalidade econômica, buscando o entendimento dos fatores motivacionais sob a ótica econômica e das vantagens competitivas associadas ao Paradigma Eclético de Dunning;
- b) aspectos comportamentais e culturais como determinantes do processo, originados pela Escola Uppsala e Escola Nórdica;
- c) questões estratégicas e estruturas organizacionais baseadas nas teorias de Porter.

Whitelook (2002) adiciona mais duas teorias além das defendidas por Fleury e Fleury (2003) e Hemais e Hilal (2004), a de Análise de Custos de Transação e as de Redes Industriais de Relacionamentos.

Entre as teorias de enfoque econômico, está incumbido o trabalho realizado por Edith Penrose que contribuiu de maneira significativa com seu clássico *Teoria do Crescimento da Firma* (The Growth Of The Firm), em que já abordava a internacionalização das empresas como forma de expansão, uma vez que seus mercados nos países sede já estavam saturados, e o único meio para manutenção crescimento seria através da expansão das atividades para novos países.

2.3 A CONTRIBUIÇÃO DE EDITH PENROSE NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Penrose, em seus estudos em 1956, analisou com certo rigor determinadas empresas que expandiram suas operações para países que iniciavam o seu processo de substituição de importações e obtiveram um crescimento vertiginoso não somente devido à produção de seu *statu quo*, mas porque diversificaram suas operações e expandiram para outros segmentos diferentes de sua área de atuação na sua matriz. Esse processo se tornou possível porque não havia distribuição dos lucros entre os acionistas, mas sim reinvestimentos de seus lucros retidos.

Penrose indagava como era possível empresas conseguirem tais crescimentos acima das empresas locais, estando a centenas de quilômetros de sua sede, e observou que o crescimento era em virtude do aproveitamento de recursos tecnológicos e administrativos acumulados pela matriz e até mesmo pelo fornecimento de insumos, matérias-primas que eram escassas no país atual, mas de fácil fornecimento na matriz. Em síntese, Penrose afirmava que subsidiárias de empresas multinacionais dispõem de melhores condições que as

firmas locais para crescimento e diversificação.

Penrose já concluía que, embora parte das empresas atuasse em um mercado internacional, os países contemplados de nada se beneficiariam, pois grande parte do que era arrecadado era redirecionado para a matriz, e os países sede somente se beneficiariam dos lucros por via tributária.

Segundo Penrose, há custos macroeconômicos reais ou potenciais, representados pelos dividendos e outros pagamentos (juros e royalties) remetidos ao exterior, e custos sociais e políticos, vinculados, de um lado, à crescente oligopolização, e mesmo monopolização dos mercados locais, e, de outro, à progressiva subordinação das políticas nacionais de desenvolvimento aos interesses das empresas multinacionais. Penrose, em sua teoria, defendia que, após um processo de oligopolização do mercado, a saída para continuidade do crescimento da firma se dava através da sua expansão para o exterior, sendo esse um processo natural de crescimento e diversificação e não um processo estratégico em função do posicionamento do país de origem. As empresas constituem em uma unidade de planejamento e, à medida que cresce seus limites, também tendem a se ampliar, ou seja, as fronteiras de atuação se expandem, o crescimento da firma apresenta uma limitação em função do conhecimento existente e, a partir do momento que se aventuram para outras regiões, há um crescimento natural da sua competência, aumentando, dessa forma, a sua eficiência.

A teoria de Penrose defendia que o crescimento da firma dependia de uma atuação internacional e que os aspectos tecnológicos, empresarial e administrativo são fatores que delimitam ou determinam a expansão e diversificação de uma empresa ao longo do tempo. A autora reconhecia que há diferença entre nações, contudo o processo de internacionalização é parte do crescimento da firma, e observa casos empíricos de empresas que não se restringem a um único país, contornando os obstáculos encontrados e, consequentemente, adotando uma melhor estratégia de internacionalização.

É válido afirmar que as teorias defendidas por Penrose não foram formuladas para o setor de serviços, portanto a aplicação dessas devem ser utilizadas com parcimônia para que não sejam empregadas de forma equivocada.

2.4 TEORIAS ECONÔMICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

2.4.1 Teoria de Poder de Mercado

As bases para a Teoria do Poder de Mercado, inspirada na Teoria da Firma e na Teoria da Organização industrial, foram lançadas por Stephen Hymer em sua tese de doutorado de 1960 (HEMAIS, 2004, p.19). Nesse texto, ele sugere que a firma é o agente para o poder de mercado e de conluio. Essas empresas desenvolvem uma superioridade de mercado por meio de fusões, aquisições e extensão de suas capacidades, chegando a um ponto de monopolização do mercado doméstico, restando poucas empresas competitivas.

Com base nessa proposição, o autor identifica, no texto de 1960, três razões para as empresas controlarem outras firmas no exterior:

- a) a remoção da competição por meio de conluios ou fusões;
- b) o uso das vantagens da empresa (facilidade de acesso aos fatores de produção, controle de formas de produção mais eficientes, melhor distribuição e posse de um produto diferenciado); e
- c) garantir o bom uso de ativos e a segurança dos investimentos. Ou seja, a empresa leva sua estratégia aplicada ao mercado interno para sua atuação no mercado internacional e essa exposição é a posse de uma vantagem monopolística e a capacidade de acabar com conflitos através de conluios e fusões a fim de obter um maior retorno do investimento realizado (HEMAIS, 2004, p. 20).

O investimento direto no exterior ocorre devido a privilégios exclusivos das empresas conseguidos no mercado interno, possibilitando que o retorno do investimento estrangeiro ultrapasse os custos decorrentes de ser uma multinacional.

Essa expansão pode ser feita não somente através do investimento direto externo, mas também através de licenciamento de operações. A segunda opção acaba por ser a menos escolhida pela firma por conta das dificuldades de negociações entre o licenciador e o licenciado, perda da lucratividade em função da complexidade de supervisão das operações e, conseqüentemente, da vantagem competitiva. Isso leva a escolha de investimento direto no estrangeiro a ser a principal opção para a firma no processo de internacionalização, evitando-se a perda de monopólio sequencial. Em um cenário de concorrência perfeita, quando há a existência de muitas firmas, o processo de licenciamento é indicado para posteriormente adquirir o controle das operações (HEMAIS, 2004, p. 21).

2.4.2 Teoria da Internalização

Essa teoria tem como referência as ideias de Penrose sobre o crescimento da firma, os modelos de organização industrial e, especialmente, a teoria da firma de Coase.

Coase (1937) afirma, em *The Nature of the Firm*, que existem custos associados ao funcionamento dos mercados. O autor critica a ideia de firma como uma função de produção, pois para ele a firma é uma relação orgânica entre agentes que se efetiva por meio de contratos, sejam explícitos, como os de trabalho, sejam implícitos, como parcerias formais.

Buckley e Casson (1979) desenvolvem a teoria da internalização para explicar o investimento direto no estrangeiro por parte das empresas. Suas concepções recaem na eficiência com a qual transações entre as unidades produtivas são organizadas e usam os custos de transação como meio racional para justificar a utilização de um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação.

Os fatores que levam uma empresa a se internacionalizar podem ser em relação aos custos das atividades que desenvolvem, como uma estratégia de redução, contudo, no caso do setor bancário, há uma diferença, que é o spread bancário e o potencial de mercado.

De nada adianta o custo do capital ser menor se não houver oportunidades de mercado. Esses dois fatores combinados devem ser considerados para que um banco queira concorrer no mercado internacional; caso contrário, as empresas crescem internalizando-se em mercados até o ponto em que os benefícios da internalização são excedidos em valor dos seus custos.

Buckley enfatiza que o objetivo principal da internalização é substituir um mercado estrangeiro por um mercado interno, porém essa afirmação não é válida para o mercado financeiro, pois ao migrar para o exterior um banco não quer substituir o mercado interno, mas sim participar desse mercado com os concorrentes locais em uma nova região.

Outra questão que influencia diretamente a internacionalização de um banco para atuar em um cenário internacional é o nível de desenvolvimento do país. Países desenvolvidos apresentam em sua grande maioria taxas de juros mais baixas e percentual significativo da população com educação financeira, o que os leva a buscar formas melhor de reinvestimento do capital. O inverso ocorre em países não desenvolvidos ou em desenvolvimento, como o BRICS, onde as taxas de juros são elevadas, e boa parte da população se endivida de forma desorganizada, elevando o risco para os bancos, que, através de políticas restritivas de crédito, aumentam a sua rentabilidade concedendo empréstimos aos que apresentam menor probabilidade de default.

Com isso, podemos dizer que um fator que levaria os bancos a cenários internacionais no segmento Varejo seria o nível socioeconômico de uma nação: quando menor, maior serão os ganhos financeiros para os bancos, e, em contrapartida, haverá um maior risco de inadimplência.

2.4.3 Paradigma Eclético de Dunning

Dunning utiliza as teorias da organização industrial, da localização e do ciclo do produto de Vernon em sua própria teoria. O mérito de Dunning foi integrar essas teorias independentes umas das outras em um único esquema analítico. Porém, conforme afirma o próprio Dunning, o paradigma eclético não pode ser visto como uma teoria que explica somente diversos tipos de produção internacional, mas sim uma metodologia.

As definições de Dunning dizem que as empresas tiram vantagens de propriedade, ou seja, de seu próprio desempenho, do seu conhecimento tácito do negócio para se expandirem para o mercado internacional, sejam eles tangíveis, sejam intangíveis.

As vantagens são representadas por subparadigmas denominado OLI, que significam, respectivamente: *ownership*, *localization* e *internalization*.

As vantagens de propriedades (*ownership*) são relacionadas à marca, capacidade tecnológica e potencial humano. Essas fazem com que haja uma maior facilidade para explorar as vantagens de localização (*localization*) oferecidas pelos países que irão receber o investimento estrangeiro, vantagens como recursos naturais, mão de obra, infraestrutura, tamanho, característica do mercado e estabilidade política e econômica. Fleury e Fleury (2007) apontam que, entre as vantagens de localização, está o acesso a condições institucionais que não são oferecidas no mercado local, como acesso a mercados que operam com moedas fortes, e o ingresso na participação de cadeias globais de formação de valor.

Entretanto, é necessário definir quais são as vantagens de se internacionalizar. A última variável do subparadigma OLI, *Internacionalization*, indica onde se torna possível a transferência de ativos entre países, matriz x filial. No setor bancário, diferente do setor industrial, a vantagem é somente se o volume de operações for significativo o suficiente para um retorno financeiro que possibilite essa transferência, enquanto que no setor industrial a produção de determinado produto pode ser concedida por meio de licença para a produção para terceiros.

Bancos são vinculados ao setor de serviços onde a sua principal finalidade é de ofertar crédito; a produção do produto oferecido é determinada pelos governos locais e existe, assim,

uma forte dependência das políticas socioeconômicas da região na qual a instituição irá se instalar. Por outro lado, o acesso ao capital, ao conhecimento e a quebra de barreiras do comércio internacional podem ser consideradas as principais razões da vantagem de internacionalização.

Li e Guisinger (1992) afirmam que no processo de internacionalização os investimentos tendem a ser maiores quando as vantagens específicas estão diretamente associadas à própria empresa e não a uma específica do país escolhido, entretanto as dificuldades de internacionalização são consideravelmente reduzidas quando uma determinada empresa possui uma característica específica superior às das empresas locais do país escolhido para ingressar.

No texto de Dunning (1988), esse afirma que os motivos que conduzem as empresas ao empreendimento internacional podem ser classificados em dois tipos. O investimento do tipo *Resource Seeking* (procura por recursos) expressa uma estratégia de exploração de recursos locais (naturais ou humanos) para baratear a produção de bens e serviços destinados a outro mercado. Nesse caso, a disponibilidade de recursos constitui a vantagem de localização dominante no país receptor. A outra estratégia é do tipo *Market Seeking* (procura de mercado), em que o principal intuito é atender um mercado local do país no qual a empresa pretende se instalar, nesse caso faz-se necessário que a nova região de atuação apresente um custo menor. A principal diferença em relação ao *Resource Seeking* é que o foco é em atender o mercado do local da nova instalação.

Segundo a teoria de Dunning, não há razões para a internacionalização da firma caso essa não possua nenhuma vantagem ou diferencial em relação aos seus concorrentes no país de origem. Caso não reconheça nenhuma superioridade no mercado em que pretenda ingressar, a melhor decisão a se tomar é ceder seus direitos a outras firmas. A atividade internacional deve ter adição de valor para ser justificada e tem relação direta com nível tecnológico e sua distribuição entre os países que irá operar, sendo por essa razão que no primeiro momento do processo de internacionalização a empresa tende a explorar de forma mais incisiva a sua vantagem competitiva e, após já ter se estabelecido, dá-se início ao processo de gerenciamento, coordenação das operações em múltiplos países e apoia-se menos em sua vantagem diferencial (HEMAIS, 2004).

Dunning (2000) elabora duas novas razões para internacionalização de empresas revisando as defendidas inicialmente em seu trabalho de 1988:

- a) Procura por Eficiência (Rationalized or Efficiency Seeking);
- b) Procura por Ativos Estratégicos (Strategic Assets Seeking).

A procura por eficiência tem como objetivo principal um incremento na eficiência da firma através de uma melhor divisão do trabalho ou elaboração de uma cadeia de produtos internos e externos da multinacional. A segunda é um movimento de defesa com a intenção de se proteger da atuação de um único mercado, aumentar as vantagens de propriedades investindo em múltiplos locais e, conseqüentemente, reduzir ou ampliar as vantagens de seus competidores.

Zanini (2013) afirma que entre as grandes contribuições do paradigma OLI definido por Dunning está a capacidade de explicar os motivos pelos quais empresas multinacionais iniciam o processo de internacionalização e assim se mantêm (prosperando constantemente), sendo possível responder a dois questionamentos no processo de internacionalização:

- a) Por que as empresas com excelência em determinadas vantagens competitivas se movem para outros países a fim de explorá-las ainda mais?;
- b) Por que as multinacionais desenvolvem suas vantagens comparativas através de uma rede interna e dispersa geograficamente?

2.5 ABORDAGEM COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

2.5.1 A Escola Uppsala

Para Hemaïs e Hilal (2004), o modelo de internacionalização criado pela Universidade de Uppsala analisa o processo pelo qual as empresas Suecas desenvolviam o processo de internacionalização de seus negócios. Baseia-se no desenvolvimento da firma individual, na aquisição gradual, na integração e no uso do conhecimento sobre operações e mercados estrangeiros como explicação para a existência de um comprometimento crescente nos mercados internacionais. A expansão será direcionada para locais com uma maior semelhança, com certa similaridade sociocultural. Dessa forma, a expansão geográfica será facilitada através da aquisição do *know-how* da empresa origem, e esse seria um facilitador para expansão em outras regiões.

Inicialmente, o processo de internacionalização é gradativo devido às incertezas do novo mercado, porém, a partir do momento em que esse é aceito, são realizadas sequências de modos de operações para crescimento no novo mercado.

Johanson e Vahlne (1977) identificam dois tipos de conhecimento que limitam a atuação internacional da empresa:

- a) conhecimento objetivo, em outras palavras, aquele que pode ser ensinado; e
- b) conhecimento experimental, que se desenvolve por meio da vivência de cada indivíduo. Esse conhecimento é avaliado como crítico no processo de internacionalização, já que é adquirido gradativamente, à medida que a empresa vai tendo experiências internacionais.

As operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais, o que cria incerteza adicional. A falta de conhecimento das condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não tarifárias e de como obter informações conjuntamente contribuem para aumentar a incerteza. A distância psíquica⁴ é outro fator que contribui para as incertezas da internacionalização. As diferenças entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, prática de negócios e desenvolvimento industrial, entre outras, levam a um processo de internacionalização mais complexo, porém, quanto maiores forem essas para o setor financeiro, maiores são as chances de incremento de rentabilidade (MARINHO, 2013, p. 33).

A Escola Uppsala observa que as empresas suecas utilizavam estratégias similares de internacionalização, iniciando suas operações primeiramente em regiões próximas para gradualmente expandirem para locais mais distantes, uma vez que já haviam reduzido a distância psíquica. Outro fator é o de iniciar o processo das operações internacionais através de exportações ao invés de instalar-se diretamente na nova localidade (MARINHO, 2013, p. 33).

A distância psíquica entre dois países não apresenta relevância significativa em mercados altamente internacionalizados, em que as forças competitivas de determinada região podem ser utilizadas como justificativa o processo de internacionalização. Em outras palavras, o tamanho dos mercados e outras determinantes econômicas são determinantes para o processo de internacionalização em locais que apresentam uma grande quantidade de empresas multinacionais atuando (MARINHO, 2013).

A grande contribuição do modelo Uppsala ao processo de internacionalização de empresas é de que esse seria um processo, um modo como o qual as empresas devem proceder para iniciar esse processo, movendo-se primeiramente para países mais próximos a fim de evitar incertezas e mitigar o risco. A internacionalização deve ocorrer de forma gradativa para adquirir conhecimento em relação ao novo mercado, reduzindo a distância

⁴ Por distância psíquica, entende-se a soma de fatores que não permitem ou que dificultam o fluxo de informação entre determinados mercados.

psíquica e somente após isso almejar destinos mais distantes (FLEURY; FLEURY, 2007).

Rezende (2004) questiona o modelo Uppsala de internacionalização, afirmando que as empresas utilizam trajetórias distintas de internacionalização; que o atual momento econômico é bem diferente do momento em que a teoria foi formulada com uma competitividade entre as empresas bem maior em um cenário internacional; e que o modelo é aplicado a empresas suecas, sendo assim difícil de se expandir para demais empresas com origem em outros países.

3 O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO DO CAPITAL

O processo de globalização do capital ou mundialização do capital, segundo Chesnais (1996), tem seu início no século XX, mas apresenta maior dimensão principalmente após a Segunda Guerra Mundial, especificamente durante os anos 1980, quando transformações tecnológicas na área de telecomunicações via satélites ou cabo combinados à expansão na área de TI e internet possibilitaram a conexão entre diferentes mercados, não somente financeiros, mas de produção. Chesnais explica que o movimento do capital financeiro ocorre em dois momentos:

A mundialização é o resultado de dois movimentos conjuntos, estreitamente interligados, mas distintos. O primeiro pode ser caracterizado como a mais longa fase de acumulação ininterrupta do capital que o capitalismo conheceu desde 1914. O segundo diz respeito às políticas de liberalização, de privatização, de desregulamentação e de desmantelamento de políticas sociais e democráticas, que foram aplicadas desde o início da década de 1980, sob o impulso dos governos Thatcher e Reagan (CHESNASI, 1995, p. 34).

No que se refere à desconstrução de políticas sociais e democráticas, Chesnais indica o período pós-1930 e pós-Segunda Grande Guerra, quando o Estado teve ampla participação no processo de reconstrução da Europa devido à fragilidade financeira e dependência externa que os países do centro enfrentavam. Isso fez com que o fluxo de capitais ficasse submetido a regulamentações nacionais e internacionais, permitindo que os países do Primeiro Mundo alcançassem o Estado de Bem-Estar Social devido a um capitalismo menos agressivo e controlado.

Chesnais identificou que o crescimento tecnológico possibilitou não somente o aumento da produtividade do trabalho através de maiores investimento em pesquisa e desenvolvimento, mas também o motor para mundialização do capital. Com os avanços tecnológicos, o capital passou a ter respaldo e representatividade políticas, sendo

desregulamentado e liberado para transitar de maneira livre no ambiente internacional, entre países ou continentes, situação a qual não era vista desde 1914 (CHESNAIS, 1995, p. 15).

A redução dos níveis de crescimento ocorrida na primeira metade da década de 1980 teve como consequência uma diminuição na troca de mercadorias no mercado internacional e fez com que houvesse uma elevação no nível de investimentos diretos e de aplicações no mercado financeiro internacional (DA SILVA, 2011, p. 68). Isso levou a uma expansão das operações de capital e ordem global, não somente de maneira industrial, mas também financeira (CHESNAY, 1995, p. 4). Os investimentos antes realizados na produção de bens e serviços começavam a ser aplicado de forma mais recorrente no mercado de capital financeiro não sendo transformado e preservando o seu *status* na forma de dinheiro, consequentemente obtendo rendimento. De forma resumida, o capital financeiro deixava de ser transformado em capital produtivo e permanecia na forma de dinheiro.

É na produção que se gera riqueza, partir da combinação social de formas de trabalho humano [...]. Um dos fenômenos mais marcantes dos últimos 15 anos tem sido a dinâmica específica da esfera financeira e seu crescimento, em ritmos qualitativamente superiores aos dos índices de crescimento do investimento, ou do PIB [...]. Essa “dinâmica” específica das finanças alimenta-se de dois tipos diferentes de mecanismos. Os primeiros referem-se à “inflação do valor dos ativos”, ou seja, à formação de “capital fictício”. Os outros se baseiam em transferências efetivas de riqueza para a esfera financeira (CHESNAIS, 1996, p. 15).

O surgimento das dívidas externas dos países em desenvolvimento, ou terceiro-mundistas, ocorre em função do não investimento das empresas multinacionais na linha de produção, mas sim na forma de credores das instituições financeiras internacionais como o FMI ou Banco Mundial, que financiavam esses países. Ao perceber que poderia haver um risco de crédito, os credores pressionavam os países para aquisição de novas linhas de financiamento, fazendo com que a dívida se perpetua por um longo tempo. Dessa maneira, o capital se encontra de uma forma cada vez mais internacional, circulando ao redor do globo conforme a necessidade das nações (DA SILVA, 2011, p. 69).

Consequentemente, os grandes bancos ingressaram nessa nova era de internacionalização expandindo suas operações não somente como agentes financiadores de grandes bancos, mas também ingressando em novos mercados competindo com os bancos locais.

Um mercado financeiro globalizado, integrado internacionalmente, é resultante de políticas de desregulamentação e liberalização conjunta de mercados locais e internacionais que são arbitrados pelo agente mais forte. Esse dita as regras e tem a capacidade de decidir quem terá o privilégio de participar das regalias do mercado e até mesmo de excluir um

agente participante. Entre os anos de 1994 e 1995, o México presenciou bem o quanto esses agentes são capazes de modificar todo um mercado financeiro integrado. O país deixou de ser um mercado atraente para investimentos financeiros em questões de dias, levando-o a uma grande crise, conhecida como a Crise da Tequila (CHESNAIS, 1996, p. 17).

As mudanças ocorridas no processo de internacionalização das empresas, sejam elas através de fusões e aquisições, sejam através de investimento direto, foram consequências de um processo de desregulamentação financeira, que, combinado com o desenvolvimento de novas tecnologias, permitiu condições mais favoráveis ao investimento e intensificação da globalização no setor de bens e serviços. Essas mudanças facilitaram o movimento do capital, e esse passava a se movimentar sem grandes amarras escolhendo o local que lhe era mais conveniente. Isso possibilitou se comprometer ou descomprometer, investir ou desinvestir de forma dinâmica (CHESNAIS, 1996, p. 26; 28).

O processo de mundialização do capital é mais expressivo no âmbito financeiro. Com a integração entre mercados, nacionais e internacionais, tornou-se possível o fluxo de investimentos das empresas, sejam elas bancárias ou não, mais desenvolvimento. Esse processo foi influenciado diretamente pela liberalização e desregulamentação em diversos países. A partir disso, criou-se possibilidade de aplicações em títulos com rendimento de curto prazo e tomada de empréstimos a prazo longo. Essas transformações levaram à criação de novos produtos financeiros e à abertura de diferentes tipos de mercados (câmbio, crédito, ações e obrigações), o que resultou em uma maior circulação do capital investido ao redor do mundo, e atingiu, em alguns mercados emergentes, 90% do mercado secundário concentrado em investidores estrangeiros (CHESNAIS, 1996, p. 242).

Chesnais identifica que a hipertrofia do mercado financeiro atingiu níveis elevados em um intervalo de doze anos, de 1980 a 1992, no qual o total de ativos financeiros acumulados chegou a treze vezes do total de exportações referente aos países do OCDE e projetou que esse chegaria a dezenove vezes no ano 2000. O crescimento dos ativos financeiros é citado como ativo de valor fictício e pode levar nações que possuem grande parte de seus títulos concentrados em investidores estrangeiros a desmoronarem abruptamente devido à autonomia com a qual o capital circula, por mais que esse transite por um circuito fechado de relações financeiras especializadas.

Em síntese, nos últimos trinta anos o capital se transformou de capital industrial e produtivo para apresentar um aspecto financeiro beneficiado pelas novas regras de desregulamentações do mercado, e isso levou à criação de um capital rentável que serviu para ser utilizado por grandes empresas produtivas para financiamento do seu processo de

expansão ao redor do globo, ampliando o investimento direto externo de diversas multinacionais. Contudo, há de se convir que em momentos de incertezas torna-se mais conveniente o não investimento em meios de produção em função dos investimentos de títulos públicos de diferentes países onde o retorno é superior aos ganhos investidos nos meios de produção, definindo uma nova era para o capital.

4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS E O SETOR FINANCEIRO

As teorias de internacionalização exploradas no capítulo 2 têm elevada relevância no processo de entendimento das relações econômicas internacionais, entretanto não estão de certa forma relacionadas de forma direta com o setor do setor de serviços. De acordo com dados do Banco Mundial de 2012, o setor de serviços é mais importante do que o setor de manufatura na ordem da economia mundial e o processo de produção científica em relação ao tema ainda é pouco abordado. O seu processo de internacionalização apresenta particularidades que o difere do processo das empresas de manufaturas, contudo alguns princípios básicos aplicados ao processo de internacionalização dessas empresas podem ser aplicados no setor de serviço (ZANINI, 2013).

Apesar de haver poucos trabalhos científicos relacionados ao setor de serviços, é possível identificar alguma semelhança no processo de internacionalização junto ao setor de manufatura. Essas estão diretamente relacionadas ao tamanho da firma e às dificuldades impostas pelo país a se explorar. Quanto maior o tamanho da firma, maior será a propensão dessa para explorar novos mercados, e quanto menores forem as barreiras de entrada, maior será a predisposição da empresa para expansão para novos países (JAVALGI; GRIFFITH; WHITE, 2003).

Ha de se observar que as barreiras culturais enfrentadas pelas empresas no momento da sua chegada a um novo país tendem a ser reduzidas à medida que essa aumenta o seu tempo de permanência ou é reduzido conforme a experiência de determinada empresa em ter operações em localidades com distintas.

Pode-se dizer que a integração do setor de serviços de forma globalizada teve como um dos seus precedentes a Rodada do Uruguai do GATT (General Agreement on Tariffs and Trade, 1986-1993), em que uma série de acordos internacionais de comércios foi firmada e futuramente deu origem ao GATS (General Agreement on Trades and Services), que permitiu uma maior abertura dos mercados nacionais para o setor de serviços através de princípios e regras preestabelecidas (GOTTSCALK, 2002, p. 548).

Entre as características inerentes à internacionalização do setor de serviços, há a real necessidade de proximidade entre clientes e fornecedores (ZANINI, 2013, p. 18), e quando associado ao setor financeiro essa proximidade se faz ainda mais necessária em função do conhecimento da situação econômica de determinada localidade e da imprescindibilidade dos serviços financeiros a serem ofertados. Isso leva a alguns desafios no processo de internacionalização como habilidade interpessoais para negociações em diferentes culturas, no idioma, na adaptação dos serviços prestados na matriz ao novo ambiente (JAVALGI; MARTIN 2007).

No que cerne ao crescimento do setor de serviços, é notado que esse sofre forte influência do IDE e é considerado a nova fronteira para expansão do capital de forma globalizada. Específico ao setor de serviços financeiros a liberalização e desregulamentação dos mercados locais também tem influência direta nesse processo. O setor terciário que inicialmente era relegado a todas as atividades que não estavam contidas dentro dos setores primários ou secundário se tornam relevantes a partir do momento em que se consolidou a mundialização das multinacionais industriais e teve seu maior crescimento na área de serviços financeiros, seguros e serviços imobiliários (CHESNAYS, 1996, p. 185).

Entre as formas básicas de internacionalização, podemos citar o comércio ou serviço, o Investimento Direto Externo (IDE) e as relações contratuais. No que tange à internacionalização dos serviços, esse só se justifica quando está incorporado a um bem ou quando há um fluxo transfronteiriço de informações ou a existência de um serviço tecnológico. No caso do IDE, ocorre a instalação da empresa matriz no novo local de investimento onde será possível controlar de forma mais efetiva a operação receptora de capital, como exemplo temos bancos e seguradoras como agentes internacionalizadores. Por último, são consideradas as relações contratuais. Nesse conceito, temos as franquias, *royalties* e licenças onde são reguladas as transferências de ativos, tecnologia de produtos, processos, capacidade organizacional e mercadológica, sob a proteção de um contrato onde o permitido ao contratante o direito de utilização do conhecimento e da expertise da empresa matriz (GONÇALVES, 2005, p. 108).

As liberalizações financeiras ocorridas em diferentes nações ao longo do tempo permitiram que diversas instituições do setor bancário conseguissem se expandir localmente e/ou se dispersassem para locais distantes de sua matriz, o que levou a uma reformulação no setor: bancos desapareceram em virtude de uma nova regulamentação mais liberal, permitindo novos entrantes com menos restrições, porém com melhor forma de controle de mercado. Em outras palavras, liberdade regulada. Isso fez com que o mercado financeiro como um todo se

torna mais suscetível a crises internacionais, além da formação de novos conglomerados internacionais, resultando na extinção e reformulação de bancos não somente nacionais, mas regionais e globais (VASCONCELOS; STRACHMAN, 2002).

5 INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA

O processo de expansão internacional de um banco ocorre com o objetivo de atender a uma necessidade específica da sua atividade-fim, prestação de serviços bancários, em localidades em que existem não somente empresas instaladas, mas também para o atendimento varejo (ZINNER; SENNES, 2009). Como o aumento no volume de pessoas que trafegam ao redor do globo aumentou de forma significativa em função da globalização das empresas a partir da década de 1990, ou da elevação dos fluxos migratórios por questões de lazer, políticas ou na busca por oportunidade de trabalho fora de seus países de origem, criou-se uma nova necessidade no setor financeiro de ampliar suas operações para níveis globais.

Uma série de estudos com novas perspectivas de internacionalização do setor bancário foi realizada a partir da década de 1990, e isso ocorreu em virtude de identificar determinantes para explicar o processo de internacionalização bancária, pois acreditava-se que esse não tinha uma correlação direta com o investimento direto. A relação entre o investimento direto e a internacionalização bancária teve seu embrião nos estudos realizados por Klindleberger (1969), Grudel (1977) e Aliber (1984), que afirmam que, quanto maior for o investimento, maior é a necessidade das empresas por produtos e serviços financeiros, o que abre espaço para ação dos bancos estrangeiros.

Klindleberger também afirmava que um dos benefícios da diversificação geográfica era a manutenção do lucro que crescia conforme a expansão dos negócios ao redor do mundo e como exemplo cita a expansão dos bancos norte-americanos em função da expansão da indústria manufatureira norte-americana.

5.1 RAZÕES ALÉM DO INVESTIMENTO DIRETO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Existem críticas em relação às teorias do investimento direto para justificar o processo de internacionalização bancária. O mercado financeiro possui um elevado grau de complexidade e características singulares quando comparado com outros setores, e isso faz com que as razões para se internacionalizar apresentem características específicas.

Dages, Goldberg e Kinney (2000) evidenciaram que os motivos para a abertura do mercado bancário seriam o acesso à facilidade dos fundos estrangeiros, aumento da capacidade de atração de capitais, estabilidade macroeconômica, incremento da competição e eficiência do sistema bancário.

No caso brasileiro, pode-se observar que o desenvolvimento financeiro doméstico está diretamente relacionado com a abertura de mercado, e que a busca por financiamento externo e estabilidade econômica somente foi possível na década de 1990 com a reformulação do sistema financeiro brasileiro.

Entretanto, a entrada de novos bancos em um determinado sistema nacional não é diretamente ligado a investimento direto, mas a outros fatores. Segundo Paula (2003), fatores como a desregulamentação financeira, a maior competição e a necessidade de novos mercados conjugados com necessidade de economias de escala e escopo, além da redução do risco, influenciavam na decisão de um determinado banco em se internacionalizar.

De fato, podemos ver que fatores como a desregulamentação bancária influenciaram o setor financeiro brasileiro, causando uma grande reformulação nos bancos em virtude de novos entrantes, porém o maior impacto na época foi na redução do número de instituições que não estavam preparadas para atuarem em um cenário de inflação controlada em que os ganhos não seriam provenientes majoritariamente dos *float*⁵ financeiros. A desregulamentação do setor no Brasil teve seu início com a reforma de 1988. Essa fez com que a estrutura do setor fosse completamente transformada e um novo mercado estava por surgir. A partir dela, foi possível a transformação dos bancos comerciais em bancos múltiplos⁶, o que permitiu que os bancos possuíssem uma maior flexibilidade na administração das suas operações e fez com que as instituições financeiras pudessem ter acesso às mesmas operações dos bancos múltiplos.

A principal função dessa transformação era a liberalização do sistema financeiro. A reforma abriria o mercado à entrada de novos concorrentes e, conseqüentemente, uma maior modernização dos produtos e serviços dos bancos existentes em função da concorrência. A medida teve um efeito positivo de forma que no período de 1988 a 1993 o número de bancos comerciais cresceu de 104 para 244, sendo 206 bancos múltiplos.

⁵ Operações na qual o banco usa os recursos para investimentos, porém não remunera o correntista.

⁶ Segundo a definição do Banco Central, é uma instituição financeira privada ou pública que realiza operações ativas, passivas e acessórias de diversas instituições financeiras por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimentos/desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil, de crédito, financiamento e investimento.

5.2 RAZÕES E EFEITOS DA ABERTURA DO SETOR FINANCEIRO

Com a inserção dos bancos múltiplos e a transformação no processo de lucratividade dos bancos no qual não seriam mais vinculados a um cenário de inflação elevada, outros fatores iriam justificar a entrada de bancos estrangeiros no Brasil. Mendonça e Fucidji (2007) estabeleceram três principais razões para atuação dos bancos estrangeiros no Brasil: ampliação do fluxo de capital, evolução dos níveis de eficiência operacional e elevação da oferta de crédito. A entrada de novos bancos estrangeiros no mercado brasileiro no período de 2003 a 2012 contribuiu para um novo cenário no qual observamos um crescimento do Brasil com base no crédito, porém esse não estava mais “barato” e as taxas de juros no país que sempre se apresentaram elevadas apresentaram queda ao longo dos anos, contudo, quando comparadas aos demais países do BRICS, se mantiveram altas.

Carvalho, Studart e Alves Jr. (2002) esperavam que a abertura do mercado brasileiro fosse levar o setor financeiro aos mesmos padrões dos países desenvolvidos, com poucos bancos grandes que atuariam no setor de varejo e uma gama de bancos de investimentos ofertando produtos de maiores rentabilidades para clientes de rendas mais elevadas. Os efeitos da entrada dos bancos estrangeiros no Brasil pós-1994 foi de complementariedade ao mercado local atuando de forma semelhante aos bancos locais com grande dificuldade de entendimento da cultura da população brasileira.

A partir do ano 2000, os bancos de investimentos começam a ter uma maior participação no mercado brasileiro, criando um novo mercado para clientes investidores. A estratégia adotada pelos bancos de investimentos foi determinar que os bancos tradicionais não apresentam conhecimento suficiente para rentabilizar o dinheiro dos correntistas, aplicando tarifas elevadas e rentabilidades baixas. Em contrapartida, os bancos de investimentos não fornecem produtos de crédito, mas produtos que fornecerão uma maior rentabilidade para o capital investido. Isso leva a uma fuga de capitais dos bancos tradicionais, reduzindo, dessa maneira, a captação de recursos e, conseqüentemente, a redução das linhas de crédito e aumento nas taxas de concessão, dado que há uma redução no total de ativos.

5.3 IMPACTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL

A inserção financeira dos bancos privados brasileiros no sistema bancário internacional se deu início em meados da década de 1980 com o banco Itaú⁷ iniciando as suas operações em Nova York e Buenos Aires. Até esse momento, o único banco com operações além das fronteiras brasileiras era o Banco do Brasil. Ao mesmo tempo, a presença ou expansão de instituições internacionais no Brasil era legalmente restringida desde a era Vargas (CAVICCHINI, 2007).

Foi a partir do Plano Real que o Brasil encontrou condições para estabilidade econômica e estruturação do setor financeiro com políticas monetárias mais rígidas, o que resultou em um setor financeiro mais estável e robusto, além de possibilitar a entrada de novos competidores e a expansão dos bancos privados nacionais ao mercado internacional com mais relevância. Até o início do Plano Real, havia apenas quatro bancos estrangeiros com relevância no país: Citibank, BankBoston, Banco Holandês Unido (ABN) e o Chase Manhattan. A mudança na legislação era necessária, pois o sistema bancário brasileiro era frágil, especificamente em relação a bancos privados de médio e grande porte e bancos estaduais. Adicionada a essa fragilidade, a economia brasileira dependia da manutenção de ancora cambial para o sucesso do Plano Real. A abertura do sistema teve consequências negativas, havia uma maior fragilidade do sistema ao cenário internacional e essa foi percebida com as seguidas crises do México em 1994, dos Tigres Asiáticos em 1997 e da Rússia em 1998. Cintra (2006) cita a forte atuação do BACEN para evitar uma crise sistêmica no setor através do aumento do depósito de compulsórios, o que restringe a liquidez do setor.

No período entre 1996 e 2005, a participação do total de ativos dos bancos estrangeiros no Brasil teve um aumento significativo, e a criação de programas como o PROER⁸ e PROES⁹ favoreceu a mudança no controle de bancos privados e públicos com problemas de liquidez para o controle de bancos estrangeiros ou de outros bancos nacionais. Essa transferência de controle era de extrema vantagem para os bancos estrangeiros, pois o BACEN assumiu todo o crédito inadimplente e repassou para os novos bancos somente o crédito adimplente (CARVALHO; STUDART; ALVES JR. 2002).

O crescimento da participação de bancos estrangeiros no Brasil não trouxe os resultados esperados, como menor concentração financeira, aumento da competitividade e

⁷ Em 1973, o Itaú já era acionista do Libra Bank, criado em Londres por bancos de dez países para proporcionar novas fontes de financiamento para a América Latina.

⁸ Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro.

⁹ Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária.

redução do risco de crédito (inadimplência controlada). O que percebemos nas últimas duas décadas foi uma estabilidade macroeconômica, que é de suma importância para manutenção da saúde do mercado financeiro brasileiro, com controle rigoroso da inflação, mas não foi notado no caso brasileiro um aumento da concorrência no setor; pelo contrário, o que tivemos foi uma forte concentração bancária. Bancos estaduais reduziram a sua participação enquanto bancos privados e estrangeiros cresceram, sendo a maior consequência o aumento no grau de concentração que tem impactos relevantes na economia.

Minella (2007) explica que o grau de concentração e poucos *players* levam as instituições a dois poderes econômicos:

- a) controle elevado no fluxo de capitais; e
- b) interesses políticos nas definições macroeconômicas. Com consequência, temos forte pressão sobre os governos e decisões de negócios no país.

Quando comparados os indicadores de percentual de ativos e depósitos dos bancos privados brasileiros, bancos nacionais e bancos internacionais com os bancos públicos, percebemos que a participação desses foi reduzida quase que pela metade no período entre 1996 e 2005 em função da nova regulamentação implementada pós-Plano Real.

De acordo com dados do BACEN, o volume de ativos dos bancos públicos reduziu de 50,9% para 33,1% no período entre 1996 e 2000. No mesmo período, o crescimento dos ativos nos bancos privados nacionais aumentou de 38,6% para 43,7% e nos bancos privados estrangeiros de 10,5% para 22,7%. Esses números refletem de maneira direta os impactos da nova regulamentação, reduzindo o poder de mercado existente nos bancos públicos e indicando uma maior participação dos bancos privados.

Entretanto, os bancos estrangeiros não conseguiram alterar o mercado nacional e se adaptaram a esse atuando conforme os bancos locais. Não houve incremento substancial na oferta de crédito, principalmente para o segmento pessoa jurídica que continua a recorrer aos bancos locais de desenvolvimento, especialmente ao BNDES (CINTRA, 2006). No segmento pessoa física, as constantes fusões e aquisições acirraram ainda mais a competição interna, e atualmente o mercado brasileiro conta majoritariamente com cinco grandes instituições: Banco do Brasil, Bradesco, Itaú-Unibanco, Santander e Caixa Econômica Federal, sendo duas delas públicas. Essas cinco instituições financeiras possuíam 83% do total de ativos dos bancos no Brasil no último semestre de 2016, segundo dados do Bacen.

O ganho de eficiência, a redução dos custos do crédito e o maior acesso ao crédito não aconteceu de forma massiva, contudo para as intuições privadas brasileiras está evidente que não há mais espaço no mercado para crescer (CINTRA, 2006). O processo de aquisição de

novos clientes está na migração desses de uma instituição para outra, uma vez que a taxa de bancarização no Brasil já atingiu 89,8%¹⁰; em outras palavras, o potencial de clientes sem alcance a produtos e serviços financeiro no Brasil é baixo.

Os ganhos obtidos na década de 1980 devido às elevadas taxas de inflação não são mais viáveis, a receita atual proveniente das elevadas taxas de juros praticadas começou a não se mostrar mais tão eficiente, e, adicionados a esse fato, o crescimento da maturidade financeira da população, o surgimento das Fintches, a expansão das cooperativas de crédito e a expansão dos bancos de investimentos levam os grandes bancos brasileiro a recorrer a alternativas de crescimento além das fronteiras nacionais e ingressando não somente em mercados com características similares ao mercado brasileiro, como também em mercados com forte presença de empresas brasileiras e com razoável expressão de imigrantes brasileiros (CAVICCHINI, 2007).

5.4 A INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA NOS PAÍSES EMERGENTES

Similarmente ao processo ocorrido no Brasil, demais países emergentes que apresentavam sua economia fechada ao mercado externo passaram a permitir a entrada de bancos estrangeiros em suas economias. Moreno e Villar (2005) estabeleceram uma relação entre o percentual de ativos de bancos com mais 50% de capital estrangeiro e o total de ativos do sistema total para mensurar a participação de capital estrangeiro nos mercados emergentes a partir dos anos 1990.

O que se notou é que em países do leste europeu (Hungria, República Checa e Polônia) a participação de capital estrangeiro ultrapassou os 85%, enquanto que, na América Latina, o único país com participação expressiva internacional foi o México, com 82%, enquanto Argentina e Chile abriram o seu capital, porém a participação no período analisado não chegou a 50%. O que se conclui é que a desregulamentação local do setor financeiro é o principal responsável pela ampliação dos negócios dos bancos estrangeiros na indústria bancária, onde a entrada de grandes *players* estrangeiros alterou a distribuição de ativos sobre controle do capital estrangeiro.

Grande parte da entrada de capital estrangeiro é explicada pelo processo não somente de saneamento bancário, mas também do processo de privatizações que foram realizados nesses países, especialmente no leste europeu. No caso do México, a desregulamentação

¹⁰ FEBRABAN 2014.

iniciada em 1994 permitiu a entrada de bancos estrangeiros no país, reduzindo as restrições da participação desses no mercado. Sete anos depois, pôde-se perceber que os bancos internacionais já eram responsáveis por 75% de todos os depósitos e grandes empréstimos realizados no México. O mercado se tornou mais eficiente, competitivo e descentralizado, além de ter passado por uma profunda modernização (BILES, 2004).

A desregulamentação realizada no México trouxe grandes oportunidades para os bancos estrangeiros. Seus empréstimos foram concentrados majoritariamente para empresas após a abertura do mercado, contudo o setor de pessoa física obteve um crescimento elevado ao longo dos anos, e, atualmente, das sete maiores instituições financeiras que operam no México atualmente, cinco são estrangeiras.

O México é uma das maiores economias do globo e faz parte do NAFTA. A abertura econômica representou uma grande oportunidade para os bancos aumentarem os seus empréstimos no exterior, contribuindo não somente para os seus ganhos, mas também para a expansão da economia local. Não houve uma exploração significativa no mercado de pessoa física inicialmente. Os bancos internacionais não estavam comprometidos em explorar tal segmento e ficaram naturalmente sobre a responsabilidade dos bancos locais nacionais, que sofreram forte concorrência dos demais com o passar dos anos (BILES, 2004).

Situação similar ocorreu no Brasil. A entrada de bancos estrangeiros em nenhum momento levou a uma maior oferta de crédito ou a uma redução no valor do dinheiro. Devemos levar em consideração que diversos fatores proporcionaram isso, porém os bancos nacionais disputaram o mercado do varejo e deixaram pouco espaço para os bancos internacionais, que, com o passar do tempo, foram reduzindo a sua participação no país.

A redução da participação dos bancos internacionais no Brasil não é refletida no segmento corporativo, e as instituições estrangeiras reduziram suas ações no setor do varejo por não conseguirem a escala que os bancos nacionais possuem, o que levou a terem operações pouco lucrativas. A única instituição internacional presente atualmente no setor varejo com relevância é o Santander, e essa manutenção nesse setor ocorre em função da aquisição do BANESPA em 2000, o que forneceu ao banco a escala necessária para atuar no setor e manter a operação rentável.

Outro fator que facilitou a manutenção da expansão do Santander no país foi o entendimento da cultura local e uma maior facilidade da língua, ao contrário de outras operações como Citibank e HSBC, que não adaptaram seus negócios ao cenário nacional e optaram por padronizar suas operações estratégias implementadas em diversas regiões de atuação no Brasil. O Santander apresentou certas dificuldades iniciais, todavia, com o passar

do tempo, conseguiu entender a dinâmica local e se manter no mercado de varejo, tornando-se uma das maiores fontes de receita do grupo no mundo.

5.5 BANCOS ATUANDO COMO EMPRESAS MULTINACIONAIS

O processo de transformação dos bancos em empresas multinacionais não é recente. Jones (1990) identifica essa transformação a partir de meados do século XX, entretanto não são apenas fatores relacionados à regulamentação os responsáveis; fatores macroeconômicos e microeconômicos também influenciam na tomada de decisão para um banco iniciar suas operações além de suas fronteiras. Entre fatores macroeconômicos que influenciaram a expansão internacional dos bancos, podemos citar a conversibilidade das principais moedas a partir de 1958 e o relaxamento dos controles cambiais. Por outro lado, fatores como guerras, depressões e controles cambiais restringem a expansão da atividade bancária no contexto internacional.

Willians (2000) defende que o processo de internacionalização dos bancos teve duas etapas: a primeira antes da Primeira Guerra Mundial, liderada pela Inglaterra através do crescimento dos bancos britânicos, e o segundo estágio após Segunda Guerra Mundial, quando os protagonistas foram os bancos norte-americanos, através da entrada de inúmeras empresas americanas na Europa.

Deve-se salientar que se o conceito de banco multinacional distingue-se fortemente do conceito de banco internacional. Por Banco Multinacional, entende-se que são instituições que possuem e controlam atividades bancárias em dois ou mais países. Nesse contexto, é necessário que o banco estabeleça uma presença física *offshore* (WILLIANS, 2000). Caso não haja presença física, a atuação nos mercados internacionais através de escritórios é considerada como internacional e não como um banco multinacional.

As atividades bancárias de um banco multinacional abrangem:

- a) negociação em moedas estrangeiras, título de derivativos, ouro e metais preciosos;
- b) participação no Euro mercado;
- c) empréstimos e financiamentos em moedas estrangeiras;
- d) negociação de títulos em moedas estrangeiras;
- e) suporte em negociações financeiras;
- f) suporte em negociações financeiras internacionais (WILLIANS, 2000).

A globalização dos mercados financeiros foi determinada por grandes mudanças. Os avanços tecnológicos (que contribuem significativamente para a redução dos custos), a rápida

expansão dos investidores internacionais e os progressos realizados nas teorias das finanças são fatores que obrigaram os bancos a atuarem como empresas multinacionais e, com isso, disputarem mercados de serviços financeiros além de suas fronteiras, oferecendo serviços diferentes do seu ramo de atuação e competindo com outros tipos de instituições financeiras especializadas.

Peek e Rosengren (2000) citam cinco benefícios que podem ser causados pela globalização bancária através da inserção de bancos Multinacionais em um mercado aberto:

- a) o financiamento bancário para mutuários solventes pode ocorrer mesmo após um choque doméstico significativo. Para bancos multinacionais, grandes choques podem ser compensados por outras operações, enquanto bancos locais são diretamente impactados e tendem a restringir suas ofertas de crédito;
- b) bancos multinacionais são em geral fontes de novo capital em uma economia após uma crise na qual o dinheiro é escasso. Isso pode ser observado no histórico das crises financeiras que funcionam como catalizadores de entrada de bancos multinacionais, que surgem como fontes adicionais de financiamentos. Seth e Nolle (1996) consideram que a presença de bancos multinacionais em momentos de colapso incentivam outras empresas (não bancárias) a investir em um país da mesma forma que os bancos formam seus clientes no exterior;
- c) instituições financeiras multinacionais incrementam o mercado local trazendo o seu conhecimento diferenciado de práticas e regulamentações financeiras oriundas de seu país de origem e conseguem propor uma modernização no país anfitrião;
- d) introdução de novas tecnologias tornando o mercado financeiro local mais moderno e desenvolvido;
- e) mitigação do impacto de choques internos, uma vez que o investidor estrangeiro tende a retirar seus depósitos do país local, e a presença de uma instituição multinacional pode ser um porto seguro para estes investidores.

A internacionalização é um dos meios pelo qual os bancos optam por crescer. Esse processo pode ocorrer em função de fusões/aquisições ou através de uma estratégia direta, em que o banco inicia suas operações diretamente no país de destino. Em geral, o processo de expansão ocorre em função de mercados com a presença de oligopólios, onde a busca por crescimento ocorre além das fronteiras nacionais. Esse novo mercado a ser alcançado deve ser estabelecido com base na superioridade competitiva sobre os bancos locais na região onde a instituição financeira pretende se instalar.

Mizruchi e Davis (2003) estabelecem outras motivações que, em tese, explicam a opção de um banco pela internacionalização. Podemos citar: a busca por menores custos de capital, uma vez que a globalização do mercado financeiro oferece oportunidades de arbitragem, ou seja, captação de recursos onde o custo do capital é menor e aplicação onde o retorno é maior; gerenciamento do risco com uma maior diversificação da carteira principalmente em regiões com taxas de juros e cambio voláteis; e diferenciais de retorno sobre operações de empréstimos.

5.6 BANCOS COMO MULTINACIONAIS NO MUNDO¹¹

Ao longo da história houve diferentes momentos e razões para o processo de internacionalização dos bancos de diferentes nacionalidades. As causas para expandir internacionalmente é em muitos casos correlacionados com o processo de expansão das empresas locais para suporte nas operações financeiras no fluxo de dinheiro entre a empresa matriz e suas filiais. Em menor escala estão os casos de internacionalização para atendimento a pessoas física, entre a principais nações do mundo, os bancos alemães e japoneses iniciaram o seu processo de crescimento internacional com uma estratégia direcionada para este segmento.

O que se observa ao longo da história é que o processo de expansão e retração internacional dos bancos teve influência determinante dos governos, onde em um primeiro momento regula o mercado facilitando a entrada dos bancos estrangeiros e a ampliação dos negócios dos bancos locais além de suas fronteiras. No segundo momento quando observa uma elevada fragmentação bancária interna, propõe medidas que beneficiam os bancos locais a se expandirem internamente elevando a competitividade destes frente aos bancos estrangeiros que atuam na região.

O presente capítulo avalia como foi o processo de internacionalização bancária de diferentes países identificando os fatores determinantes para a ampliação dos seus negócios e a estratégia adotada pelas instituições de acordo com o momento econômico e político que seus países viviam no início do processo de expansão internacional dos bancos locais.

¹¹ Seção baseada em Jones (1990).

5.6.1 Bancos americanos

O processo de internacionalização dos bancos americanos teve seu início após a Segunda Guerra Mundial beneficiado pela força política e econômica que os EUA possuíam após 1945 influenciado diretamente por três principais razões: a primeira foi o processo de expansão das empresas americanas, que resultou em uma expansão dos bancos para outros continentes para manter a proximidade com seus clientes. A segunda razão foi em virtude de os EUA terem o controle do dólar, principal moeda para realização de transações comerciais. Por último, a criação do Programa de Restrição de Crédito Internacional, que limitava o volume de transações de crédito dos bancos locais para empresas fora do território americano (BELLANGER, 1978 apud SLAGER, 2004, p. 258).

Apenas sete bancos americanos estavam presentes em outros países em 1950, com 95 filiais internacionais, e, em 1976, já havia um total de 126 instituições americanas operando no exterior com 731 filiais (SLAGER, 2004, p. 258). Foi no período entre 1970 e 1975 que houve uma grande expansão internacional, em que os ganhos com origem em operações no exterior foram de 17,5% para 52,5% (DOMBROWSKY, 1996 apud SLAGER). A retração dessa expansão ocorreu em 1980 com a crise da dívida externa dos países em desenvolvimento, que fez com que os bancos diminuíssem sua presença nos países em desenvolvimento.

O sistema financeiro americano passou grandes transformações ao longo dos anos, mas as mais relevantes ocorreram entre 1978 e 1990, período de grande expansão dos bancos americanos. Para isso, foram criadas regulamentações que permitiram uma maior competitividade dos bancos não somente no mercado interno, mas, principalmente, no mercado internacional.

Em 1978, com o intuito de aumentar a competitividade dos bancos americanos frente aos bancos estrangeiros que atuavam no país, foi implementado o International Banking Act (IBA), que limitava a atuação dos bancos estrangeiros em operações interestaduais e obrigava uma maior alocação de recursos para banco que mantinham operações de varejo. Essas ações não surtiram efeito na internacionalização dos bancos americanos; apenas igualaram o nível de competição em relação aos bancos estrangeiros (SLAGER, 2004).

Em 1981, foi criado o International Banking Facilities (IBF), que permitia que bancos conduzissem operações internacionais sem a necessidade de ter operações *offshore*. Através dessa medida, transações em larga escala começaram a ser realizadas com outros bancos internacionais. Antes da implementação do IBF, era necessário que os bancos locais

possuísssem filiais internacionais para realizarem negócios, e isso aumentava o custo das transações frente aos bancos estrangeiros que não tinham essa mesma regulamentação em seus territórios (DOMBROWSKI, 1996, p. 70 apud SLAGER 2004).

Em 1981, devido à crise dos países em desenvolvimento que decretaram moratória impactando diretamente na *performance* dos bancos americanos que mantinham linhas de crédito com esses países, foi elaborado o International Lending Supervision Act (ILSA), em que o principal objetivo era estabelecer a saúde financeira dos bancos americanos que apresentavam uma exposição a risco mais elevado do que outros bancos estrangeiros, reduzindo o volume de empréstimos aos países em desenvolvimentos até que esses reestabelecessem seus débitos (SLAGER, 2004, p. 253).

O ILSA resultou em mais dois planos do governo para ajudar os bancos americanos a se reestruturarem, The Bank Initiative and The Brady Plan. O primeiro tinha como objetivo um empréstimo adicional de 29 bi de dólares aos países com problemas financeiros em troca de incentivos para os bancos que aderissem ao plano. O segundo plano, criado pelo secretário do tesouro americano Nicholas Brady, tinha como objetivo solucionar a questão do débito dos países em desenvolvimentos (principalmente Brasil, Argentina e México) com os bancos americanos. Através desse plano, 68% do total de uma dívida de 191 bi que os bancos americanos tinham a receber foram reestruturados e convertidos em novos empréstimos, em troca as nações em desenvolvimento realizaram as reformas econômicas propostas pelo sistema americano (SLAGER, 2004).

As últimas grandes reformas no sistema bancário que impactaram diretamente o processo de expansão dos bancos americanos no cenário internacional, e paralelamente reduzindo a participação dos bancos estrangeiros em solo americano, ocorreram durante a década de 1990. A primeira foi a criação do Foreign Bank Supervision Enhancement ACT (FBSEA), que aumentava a regulação e supervisão a bancos estrangeiros em função dos escândalos fraudes a bancos estrangeiros. A partir dessa lei, todos os bancos estrangeiros eram obrigados a passar por uma avaliação anual de suas operações. Em 1993, foi aprovada a lei que permitiu que os bancos americanos tivessem operações interestaduais. Isso aumentou a economia de escala dos bancos local e a competição junto aos bancos estrangeiros atuando nos EUA.

Em 1999, a Lei Gramm-Leach-Bliley retirou a restrição que não permitia que os bancos atuassem simultaneamente como bancos comerciais e banco de investimentos, e isso permitiu a formação de bancos universais semelhantes aos existentes na Europa, Ásia e alguns

países da América do Sul. Como resultado, bancos locais começaram a competir em condições de igualdade com os conglomerados financeiros europeus (SLAGER, 2004).

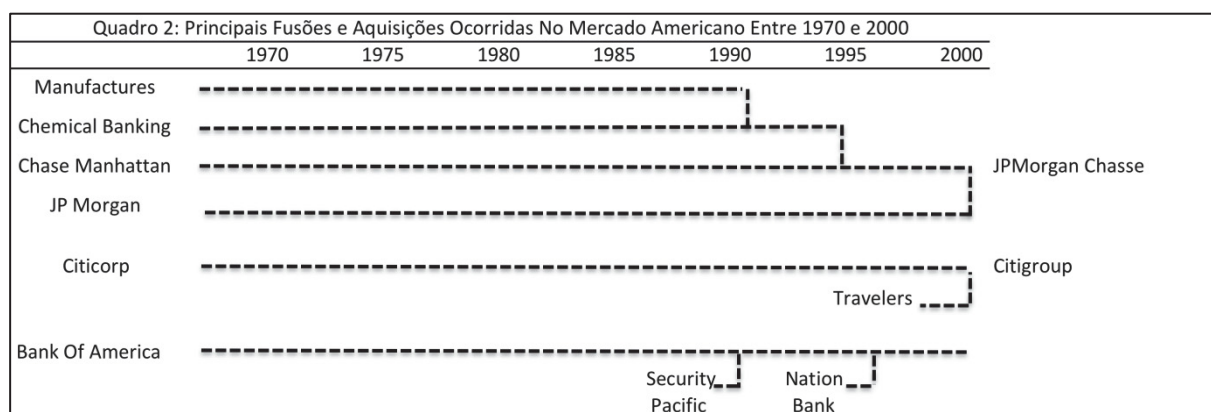
O Quadro 1 a seguir resume as alterações ocorridas no mercado americano que tiveram impactos no processo de internacionalização dos bancos americanos e efeitos na entrada dos bancos estrangeiros, indicando o ano em que ocorreram as alterações nas regulamentações do mercado:

QUADRO 1 – PRINCIPAIS ALTERAÇÕES REGULATÓRIAS NOS EUA ENTRE 1978 E 1999

Ano	Regulamentação	Efeitos da Internacionalização	Efeitos da Entrada dos Bancos Estrangeiros
1978	International Banking Act: retirada das vantagens competitivas que bancos estrangeiros possuíam nos EUA devido às diferenças regulatórias.		Igualdade de competição entre bancos americanos e estrangeiros.
1981	International Banking Facility: atrair o ganho das operações em moedas europeias de volta para os EUA sem a necessidade de criar empresas <i>offshore</i> .	Aumento na entrada de moedas europeias nos EUA.	Utilizado principalmente por bancos estrangeiros atuando na América e não por bancos americanos.
1983	Supervisão a Empréstimos Internacionais: Maior responsabilidade nos empréstimos internacionais.	Redução dos empréstimos aos LDC.	
1991	Supervisão a bancos estrangeiros.		Restrição aos critérios de entrada dos bancos estrangeiros.
1993	Permissão para bancos atuarem de forma interestadual.	Bancos americanos podem se consolidar em diferentes estados. Essa ação teve efeitos negativos na internacionalização.	Aumento na economia de escala dos bancos e maior poder de mercado, dissuasão dos bancos estrangeiros em expandir no segmento varejo.
1999	Gramm-Leach-Bliley Act	Consolidação doméstica dos bancos americanos, efeitos negativos na internacionalização dos bancos americanos.	Bancos estrangeiros poderiam expandir em solo americano com o mesmo portfólio de produtos oferecidos pela matriz.

FONTE: Traduzida de SLAGER (2004, p. 252).

A desregulamentação e as medidas adotadas para conter expansão dos bancos internacionais em solo americano e ampliar o poder dos bancos americanos no cenário internacional levaram a uma onda de fusões e aquisições e, conseqüentemente, uma concentração de mercado:



FONTE: SLAGER, 2004.

Concluimos que o mercado americano passou por dois cenários distintos de regulação, o primeiro ocorrido após a Segunda Guerra Mundial, que durou até o final dos anos 1970, quando os bancos americanos se expandiram para o continente europeu em virtude do elevado nível de transações comerciais entre os dois continentes, e um segundo com início nos anos 1980, que não somente conteve a expansão dos bancos estrangeiros dentro dos EUA, mas reduziu a expansão dos bancos americanos para o exterior, aumentando a concentração do mercado.

Atualmente, somente o City Group e JP Morgan Chase mantêm operações internacionais no segmento varejo. Até o final de 2006, o Bank Of America mantinha 91% dos seus ativos nos EUA, realizando aquisições¹² de bancos locais, sinalizando que a estratégia é de conquistar o mercado interno. Merrill Lynch, Morgan Stanley e financeiras como a Eletric Capital Corporation atuam fortemente no cenário internacional, porém como bancos de investimentos (CAVICCHINI, 2007, p. 286).

¹² Em 2004, o banco adquiriu o sétimo maior banco dos Estados Unidos da América, o Fleet Boston.

5.6.2 Bancos alemães

A internacionalização dos bancos alemães teve momentos distintos. Primeiramente, os grandes bancos ingressaram nos EUA em 1870 e em Londres em 1873, onde mantiveram suas atividades até a Segunda Guerra Mundial. Após o término da guerra, houve uma reorganização na forma como os bancos se internacionalizavam. A estratégia adotada foi a de realizar alianças com outros bancos da Europa para voltar a conquistar mercado. Somente após possuírem uma grande representatividade era realizada troca para a marca dos bancos alemães. As operações em Luxemburgo são um exemplo da estratégia adotada. Para evitar a sobretaxa imposta para os bancos alemães, os bancos desenvolviam atividades em Luxemburgo em associação com os bancos locais (SLAGER, 2004).

Diferentemente dos bancos ingleses e americanos que realizavam suas expansões internacionais voltadas principalmente para atividades comerciais, os bancos alemães possuíam uma estratégia que incluía o varejo, como o Westdeutsche Landesbank, que teve seu processo de internacionalização favorecido por ser um banco com operações de poupança, o que lhe forneceu vantagens em relação aos demais bancos comerciais alemães. As décadas de 1980 e 1990 foram o período de retomada dos bancos alemães na Europa, sendo realizadas alianças com bancos franceses e aquisições de outras instituições e aumentando, dessa forma, a participação no mercado europeu. Ainda na década de 1990, houve a expansão para o Reino Unido através da aquisição de grandes bancos de investimentos realizados principalmente pelo Deutsche Bank e Dresdner Bank.

A partir dos anos 2000, os bancos alemães retornam suas atenções para o mercado interno. Nessa época, o mercado financeiro alemão caracterizava-se por estar muito fragmentado. O governo alemão possuía seu próprio banco e começava a enfrentar dificuldades para competir com demais bancos comerciais alemães. A queda nas margens de lucro no mercado de capitais e a estratégia do governo de consolidar o mercado financeiro alemão levaram a uma onda de fusões e aquisições internas, reduzindo a participação dos bancos alemães na Europa e aumentando a participação desses no financiamento a empresas locais. (SLAGER, 2004).

5.6.3 Bancos japoneses

Os bancos japoneses tiveram seu processo de internacionalização após a Segunda Guerra Mundial e a onda de imigração para o norte e sul do continente americano devido à necessidade de enviar seus ganhos para a cidade natal. Inicialmente, os bancos japoneses ingressaram na Califórnia com dois propósitos distintos: estreitar o relacionamento comercial com as empresas japonesas que estavam na região e dar suporte à comunidade de imigrantes japoneses. O crescimento de suas operações se deu em bases de aquisições de bancos de varejo locais os quais atendiam em sua maioria clientes não japoneses. No final dos anos 1980, quatro dos dez principais bancos atuando na Califórnia eram japoneses e possuíam 11% do total de ativos do estado. Essa representatividade gerou críticas nos EUA, pois haviam fortes restrições a entradas de bancos americanos no mercado japonês (SLAGER, 2004).

Entre os países europeus, o Reino Unido atraiu um grande número de bancos japoneses que tinha como principal objetivo ingressar no mercado financeiro internacional. Na Alemanha, o ingresso aconteceu em dois momentos distintos, primeiro entre meados da década de 1960 e 1970 ao redor do parque industrial de Dusseldorf onde as fábricas japonesas dividiam espaço com as fábricas alemãs, e um segundo momento na década de 1980, quando foram abertas subsidiárias de bancos japoneses para participar do crescente mercado de capitais alemão. A expansão dos bancos japoneses pela Europa durou até 1985 quando o investimento direto externo no Japão começou a crescer e houve início na desregulamentação do mercado japonês (ARORA, 1995 apud SLAGER, 2004).

Com a liberação do mercado de capitais no Japão, que era altamente regulado, não se permitia a expansão no mercado doméstico, e as oportunidades surgiram a partir do crescimento da participação das empresas multinacionais nos países do sudeste asiático na primeira década dos anos 1980. Isso fez com que as receitas obtidas no exterior rivalizavam com as receitas provenientes do mercado doméstico. Com a crise do setor iniciada na década de 1990 devido à forte queda no mercado de ações, o governo japonês impôs um elevado aperto monetário que teve como consequência uma forte recessão econômica impactando diretamente no resultado dos bancos japoneses, que passaram a voltar suas atividades para o mercado doméstico e retirar suas operações do mercado internacional. As medidas adotadas pelo governo japonês para reorganizar o sistema bancário não surtiram efeito e não havia um consenso entre o governo e os bancos em relação aos rumos da economia, o que levou a uma intervenção pública no sistema financeiro (SLAGER, 2004). A crise somente foi debelada em

2005, e o processo de internacionalização bancos sofreu um retrocesso, ocorrendo apenas a manutenção de suas posições na Ásia (CAVICCHINI, 2007).

5.6.4 Bancos ingleses

Os bancos ingleses já possuíam uma relação transacional fora das suas fronteiras. Bancos como Barclays, Lloyds e the National Westminster, desde 1910, através do comércio com as colônias britânicas, já possuíam subsidiárias em outros continentes e tiveram uma forte expansão entre 1950 e 1960 (SLAGER, 2004).

A partir de 1970, o mercado financeiro interno britânico estava consolidado: quatro grandes bancos dominavam o mercado e se fazia necessária uma reconquista do mercado internacional, onde os principais competidores eram os bancos americanos. Os bancos ingleses possuíam uma estratégia de crescer no mercado de varejo norte-americano onde as oportunidades de lucro eram maiores devido ao elevado *spread* bancário da época, mas também encontraram oportunidades em menor escala no mercado europeu.

O principal incentivo para os bancos ingleses se internacionalizarem durante a década de 1970 era a possibilidade de realizar negócios com outros países, principalmente de empréstimos aos países em desenvolvimento, onde seus principais concorrentes eram os EUA. Entre os bancos ingleses, apenas um competia de forma direta, o Lloyds, sendo classificado como o único banco a ameaçar a hegemonia dos bancos americanos. Os demais bancos ingleses adotavam um posicionamento menos agressivo, entretanto, quando comparados com demais bancos da Europa, os bancos ingleses apresentavam um grau de atividade maior, possuindo um volume de provisionamento superior aos demais bancos da região.

A regulamentação do setor financeiro sempre foi muito restrita até 1979, e limitava as ações dos bancos comerciais ingleses em relação à qualidade e à quantidade dos contratos de empréstimos a serem realizados. Os dois únicos momentos de exceção foram quando houve a guerra da Coreia e a Crise do Suez, quando os bancos puderam operar com um nível de controle menor devido a fatores políticos (SLAGER, 2004).

Em relação à abertura do mercado a bancos estrangeiros atuarem no Reino Unido, até 1971 esses atuavam livremente desde que estivessem envolvidos em transações de crédito doméstico. Com o crescimento das operações realizadas pelos bancos estrangeiros, os bancos locais forçaram o governo a uma nova regulamentação com o intuito de reduzir a competitividade frente os bancos internacionais, forçando esses às mesmas regras de reservas

em passivos em libras esterlinas que os bancos locais tinham de manter. Além dessa medida, foi encerrado o cartel de taxas de juros praticado pelos bancos locais (SLAGER 2004).

Outra alteração relevante ocorrida no sistema britânico em 1986 foi a liberação dos bancos locais em poderem utilizar até 25% das suas atividades comerciais em atividades não tradicionais, como seguros e cartões de crédito.

A partir de 1990, os bancos reduziram suas estratégias de internacionalização e se voltaram para o mercado interno. A aquisição do Midland Bank (principal banco varejista da Grã-Bretanha) pelo HSBC marcou essa volta ao mercado local. O crescimento dos bancos de poupança e a perda de mercado interno para outros bancos internacionais fizeram com que os bancos locais repensassem suas estratégias de internacionalização. Adicionalmente a esse ponto, a criação da zona do EURO criou um mercado bancário unificado com bastante espaço para conquista em regiões mais próximas de maior conhecimento cultural (SLAGER, 2004).

5.6.5 Bancos espanhóis

O sistema financeiro espanhol teve a sua grande reformulação entre os anos de 1980 e 2000, quando após a morte do ditador Franco iniciou-se uma política de liberalização não somente da indústria bancária, mas também econômica. Até 1980, o mercado espanhol era dominado por sete grandes bancos (Banesto, Banco Central, Hispano-Americano, Banco de Bilbao, de Vizcaya, Santander e Popular) e como resultado dessa concentração o mercado apresenta uma baixa competitividade e elevada margem de lucro (PEREZ, 2001, p. 384 apud SLAGER, 2004). Com a política de liberalização financeira, grandes bancos decretaram falência, enquanto outros foram adquiridos e até mesmo nacionalizados (SLAGER, 2004)

Após a consolidação do sistema bancário europeu, os bancos espanhóis só tinham uma solução para a manutenção das suas operações, a internacionalização. Em conjunto, ocorreu a concentração do mercado no qual apenas o Banco Santander e Bilbao Vizcaya remaneceram. A expansão dos bancos espanhóis para além das suas fronteiras ocorreu na América Latina, principalmente em países como o México, Brasil e Argentina. O crescimento na região ocorreu de forma lenta até 1995 e teve seu ápice entre 1996 e 1999, coincidindo com a retirar dos bancos americanos da região (SEBASTIAN, 2000 apud SLAGER, 2004). A internacionalização para esses bancos apresentou resultados significantes e os fortaleceu a tal ponto de ocuparem posições de destaque no seu continente de origem. O Santander, por exemplo, conquistou em 2006 o título de maior banco da zona do euro e ocupava a sexta posição entre os bancos que atuavam na Grã-Bretanha (CAVICCHINI; LIMA, 2007).

Entre os fatores que explicam as vantagens que os bancos espanhóis tinham em relação aos demais países, podemos citar: a similaridade do idioma, a experiência em trabalhar com moedas de alta volatilidade, o fato de já terem trabalhado em regiões que estavam no início da construção de um estado democrático e a habilidade de trabalhar em ambientes com fortes recessões econômicas (SEBASTIAN, 2000 apud SLAGER, 2004).

5.7 O INVESTIMENTO DIRETO EXTERNO (IDE) E A EXPANSÃO DO SETOR FINANCEIRO

A intensificação do comércio mundial associado aos diversos acordos internacionais, flexibilizando e liberando normas comerciais e financeiras, tem feito com que empresas prestadores de serviços e indústrias ampliem cada vez mais a área de atuação ao redor do mundo. Existe uma estreita correlação entre o comércio exterior e os Investimentos Externos Diretos, o que torna a internacionalização das empresas uma necessidade, a fim de que as empresas possam aumentar a competitividade e a concorrência internacional (ALMEIDA, 2007).

Hemais (2004) identificou que empresas tendem a ser adquiridas por seus concorrentes por não se expandirem internacionalmente e já se apresentam consolidadas no cenário nacional. Como não conseguem mais expandir, são absorvidas por empresas maiores que já iniciaram o seu processo de internacionalização. No Brasil, grandes bancos nacionais adquiriram bancos menores até o início do Plano Real. Após a reestruturação do setor financeiro, o Brasil permitiu a entrada de grandes bancos internacionais de diversas nacionalidades (em sua maioria ingressaram no Brasil através de aquisições), porém o que se notou foi que a falta de conhecimento do mercado brasileiro e da cultura fez com que muitos desses novos bancos internacionais deixassem o Brasil.

Mas o que faz com que uma empresa de fato seja considerada internacionalizada? Não é suficiente realizar exportações e negócios internacionais, mas sim um processo no qual uma empresa realiza um planejamento estratégico e sua respectiva implementação para operar em países diferentes dos quais onde está sediada a sua matriz (MOURÃO; CINTRA, 2007 p. 22).

Ao definir que é necessário atuar diretamente em outra região, Mourão e Cintra reduzem o escopo de empresas que se dizem internacionais somente por realizarem importações e exportações e elevam o nível de atividade necessária para uma empresa de internacionalizar, como aquisições ou fusões de empresas no país de destino, criação de

acordos de cooperação comercial, investimentos cruzados com empresas locais e estabelecimento de parcerias.

Nas últimas décadas, foi possível observar um grande volume de empresas brasileiras que iniciaram suas operações além das fronteiras brasileiras, tornando-se, dessa forma, internacionalizadas. Entre as principais, podemos citar Marcopolo, VALE, Gerdau, Votorantim Cimentos, Embraer, AMBEV, Natura, Azaleia, dentre muitas outras grandes empresas brasileiras. Apesar da intensidade dessas empresas em irem para um mercado novo e desconhecido, podemos perceber que o setor financeiro, considerado um setor de serviços, não seguiu o mesmo caminho, provavelmente em função dos múltiplos, pelos quais são negociadas ações de instituições financeiras que são mais elevados dos que os praticados no mercado local, ou em função de que aquisições ou fusões causariam diluição em suas avaliações de mercado e impactariam diretamente sua rentabilidade no curto prazo, ou mais provavelmente em função das oportunidades de ampliação do crédito e juros decrescentes que o Brasil viveu até 2012 (ZINNER; SENNES 2009).

O que podemos perceber é que as empresas brasileiras estão no lado oposto de grandes empresas transnacionais sediadas em países da Europa, China e Estados Unidos, por exemplo. Carvalho e Silva (2007) afirmam que um dos principais aspectos da internacionalização das empresas é o acesso a novas tecnologias, uma vez que o investimento em pesquisa e desenvolvimento no Brasil ainda é muito aquém do que o necessário para um país de dimensões continental e com uma economia complexa e sofisticada.

No entanto, todo o processo de internacionalização do Brasil ocorre por iniciativa das próprias empresas, não existem políticas eficazes de incentivo por parte do governo brasileiro, apenas alterações normativas ou regulatórias. O que ocorre é somente um posicionamento de concordar e permitir, mas não de estímulo para que as empresas migrem para além de suas fronteiras (CARVALHO; SILVA, 2007).

Temos, atualmente, uma gama de oportunidades dentro de nosso próprio continente, porém não as exploramos na forma de expansão dos negócios para a conquista de novos mercados. A proximidade do Brasil com outros países da América Latina reflete diretamente em uma oportunidade de redução de custo para uma possível expansão. Apesar da diferença do idioma e de alguns problemas políticos que alguns países da região apresentam, deixando o cenário para expansão um tanto quando incerto, é possível identificar oportunidade de expansão em países como Uruguai, Chile, Colômbia, Paraguai e Peru. Todos esses países já contam com operações de outros bancos estrangeiros por possuírem certa estabilidade política e não há por que um banco brasileiro não conseguir se expandir para essas regiões.

Já afirmamos anteriormente que a ampliação da tecnologia é um dos fatores que podem determinar a expansão internacional, mas ainda não concluímos de que maneira esse acesso a tecnologias novas fornece um resultado positivo para o país de origem. Almeida (2007) afirma que grande parte das internacionalizações de empresas segue uma tendência de concentrar a fonte de desenvolvimento e propriedade intelectual no país de origem do capital, e com isso as filiais ficam relegadas ao papel de fornecimento de tecnologia adaptativa. Essa situação é chamada de Tropicalização da Tecnologia.

Mas não somente avanço tecnológico seria a razão para internacionalização. Entre os outros motivos, estão: ultrapassar barreiras tarifárias, estímulo ao desenvolvimento internacional por parte do governo, ampliação na cultura da empresa e diplomacia econômica para promoção das empresas brasileiras que ainda estão por se aventuras fora do seu país de origem. O que não se pode deixar de pensar é que não existem fatores negativos nesse processo. Entre as consequências da internacionalização, temos a possibilidade de exportação de empregos, alteração na balança de pagamentos com a saída de divisas e redução no nível de investimento local. Contudo, já que consideramos uma busca de mercado internacional após uma determinada saturação do mercado local, essa visão pode ser considerada um tanto quanto míope, uma vez que, para a sobrevivência e aumento dos ganhos, a internacionalização acaba por ser uma necessidade (ALMEIDA, 2007).

Diferentemente do setor de serviços, o sistema financeiro terá razões distintas para se internacionalizar em ao menos uma condição. Devido às elevadas taxas de juros presentes no Brasil e à constante instabilidade econômica, o setor de serviços utiliza a internacionalização como uma forma de obter uma linha de financiamento menos elevada do que as praticadas no Brasil pelos bancos locais, além da ampliação das exportações. Os serviços financeiros, mais especificamente bancos múltiplos, são agentes financiadores e uma internacionalização se daria não somente para locais que apresentam taxa de juros menores para captação de recursos, mas em locais com elevado potencial de crescimento de consumo de crédito e elevado nível de poupança, o que permitiria um maior grau de investimento nos países de origem, uma vez que o seu risco na sua nova localização é menor. Com isso, a exportação será realizada em base de lucro para a matriz.

6 CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA E A CONSOLIDAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO

A expansão e a modernização da indústria bancária brasileira representam um fator positivo para a economia nacional. Ao longo dos anos, a constante instabilidade econômica, seguida de diversas crises, criou para as instituições nacionais uma característica que poucos bancos no mundo possuem, a de se manterem estáveis e sólidas em situações de adversidade. É observado que a mudança de um cenário com inflação elevada para um situação de inflação elevada resultou na quebra de algumas instituições, e não podemos deixar de observar que as principais instituições financeiras do Brasil, por possuírem uma gestão mais eficaz e técnica, fortaleceram-se após a reestruturação financeira brasileira.

Os bancos públicos que apresentavam uma gestão ineficiente não suportaram as novas regulamentações e tiveram de ser absorvidos, em sua maioria, por bancos privados nacionais. Os bancos privados aceleraram o processo de aquisição de operações menores para conseguirem aumentar a sua escala, e assim traçarem uma estratégia de crescimento mais robusta no cenário nacional. Os que não adquiriram instituições menores aceleraram o processo de expansão de agências em território nacional.

Ao longo da história das instituições financeiras locais, tivemos a expansão de grandes bancos nacionais além das fronteiras brasileiras focadas principalmente no atendimento a empresas e em segmentos de alto valor. A representatividade que os bancos nacionais possuem internamente não é refletida no cenário internacional, entretanto o espaço para crescimento interno é reduzido e as oportunidades para expansão naturalmente se encontram além das fronteiras brasileiras.

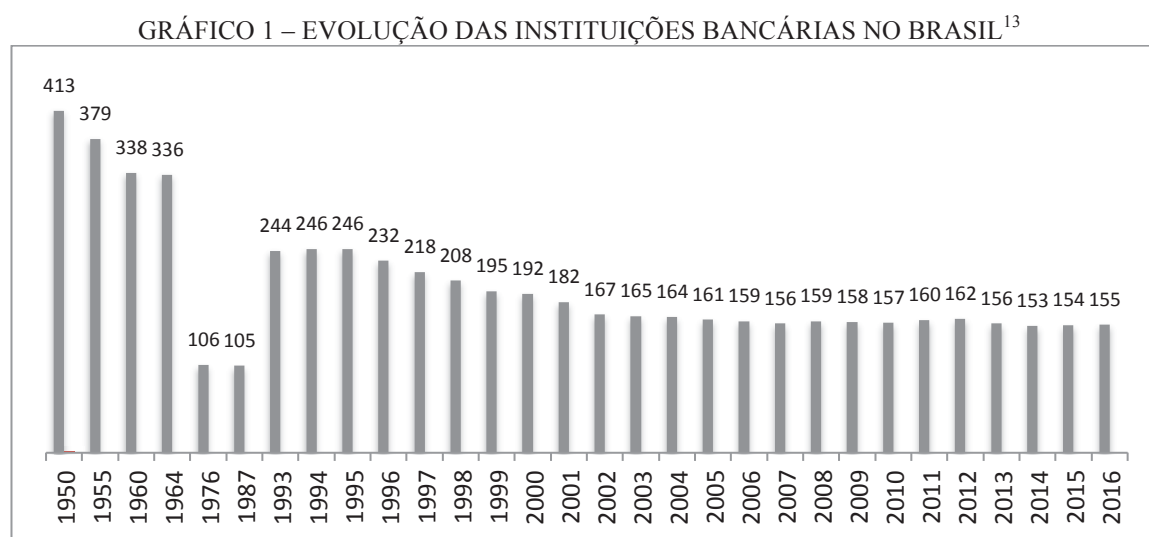
As instituições financeiras nacionais, públicas e privadas, que já iniciaram o processo de internacionalização, já começaram a apresentar o resultado dessas operações, contribuindo para o resultado institucional. Os que não seguirem esse caminho e ficarem exclusivamente dedicados ao comércio local poderão apresentar impacto em seus resultados no médio e longo prazos.

6.1 CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA

Existe uma correlação positiva entre o processo de industrialização e a expansão bancária no Brasil. O crescimento dos bancos sempre privilegiou o cenário nacional com pouca atenção ao cenário internacional, em que a expansão das instituições mais estruturadas

e melhor adaptadas às oscilações econômicas brasileiras teve como consequência a aquisição de instituições de menor porte ou que com resultados financeiros não sustentáveis. Essas também tiveram forte influência do período inflacionário brasileiro, das elevadas taxas de juros e das oportunidades de especulação. Outro fator que impulsionou o crescimento do setor foram as reformas realizadas ao longo dos anos, sendo as de maiores impacto a Campos-Bulhões e a abertura econômica realizada após a implementação do Plano Real. Essas duas ações fizeram com que houvesse um aumento da concentração bancária e fossem formados grandes conglomerados financeiros (SOUZA SANTOS, 2011).

No Gráfico 1, é possível observar a evolução das instituições financeiras operando no Brasil em diferentes períodos com forte influência das políticas adotadas:



FONTE: 1950 a 1987 – Corazza; 1993 a 2016 – BACEN.

O Gráfico 1 indica três ciclos de expansão das instituições financeiras impactados diretamente por políticas de abertura e restrição do setor financeiro. Entre 1950 e 1987, houve uma redução de 74% no total de bancos atuando no Brasil, aumentando a concentração bancária. Entre 1987 e 1993, novas medidas permitem o ingresso de bancos estrangeiros no país, elevando o número de instituições. Após o Plano Real, o efeito de abertura econômica não teve o resultado esperado no mercado, com uma grande expansão no número de *players* e uma maior competição no mercado com a entrada de novas instituições. O que se viu foi um movimento diferente, com bancos internacionais entrando no Brasil através de fusões ou aquisições com instituições nacionais, reduzindo o número de instituições e elevando, dessa

¹³ Consideram-se bancos múltiplos com ou sem carteira comercial, bancos Comerciais, ambos independentes do porte (grande, médio, pequeno e micro porte), e Caixas Econômicas.

forma, a concentração bancária. Outro resultado que também não ocorreu com a abertura do mercado foi a redução do *spread* bancário, o aumento na qualidade e na oferta dos serviços prestados, principalmente em relação a ofertas de crédito. Os bancos estrangeiros concentraram-se em aquisições de títulos públicos e na captação de clientes com perfil de renda elevado (CAMARGO, 2009).

A ideia da liberalização do sistema financeiro nacional a partir de 1994 é não somente a melhora nas condições de defesa da concorrência de instituições financeiras não bancárias que atuam em setores diversos, inclusive incorporando-as em processos de aquisições e fusões. Historicamente, temos que na década de 1970 bancos norte-americanos estavam perdendo mercado como concessores de crédito para outros agentes econômicos que encontraram outras formas de reter recursos líquidos e meios de pagamentos diferentes de depósitos a vista (VASCONCELOS; STRACHMAN, 2001). Com a liberação dos mercados, seria possível então os bancos estenderem as suas atividades a outros mercados intra e interfronteiras, realizando, dessa maneira, uma série de fusões e aquisições (SHEARLOCK, 1999).

No Brasil, tivemos duas significativas aquisições por bancos estrangeiros, o HSBC incorporando o Bamerindus e o Santander¹⁴ adquirindo o Banespa. Os demais bancos estrangeiros não realizaram grandes aquisições ou não realizaram aquisições. Em contrapartida, adotaram uma decisão estratégica de não competir no segmento varejo por não possuírem escala suficiente para enfrentar os grandes bancos nacionais, atuando, dessa forma, no segmento de alta renda, *private* e *corporate*, auxiliando empresas de seus países de origem a realizar atividades no Brasil.

Apesar do ingresso dos bancos estrangeiros no Brasil, não houve uma grande alteração no mercado financeiro. O que se percebeu foi um comportamento diferente do observado nos países desenvolvidos, o que pode ser explicado pelo fato da liberalização ocorrida nos países em desenvolvimento não ter alcançado a mesma magnitude dos países desenvolvidos ou em razão das medidas implementadas não terem sido suficientes para estimular a concorrência entre os agentes financeiros (CLAESSENS et al. 1998, HONOHAN, 1999; CETORELLI; GAMBERA, 1999).

Considerando apenas os bancos comerciais, múltiplos com carteira comercial e caixa, os dados do BACEN referente a dezembro de 2016 indicam uma concentração de ativos em cinco instituições dentre as noventa e cinco que atuam no país. Essas cinco instituições

¹⁴ O Grupo Santander anteriormente comprou as operações do Real ABN Amro Bank no Brasil.

concentram aproximadamente 83% do total de ativos, ficando as demais instituições com apenas 17% de participação.

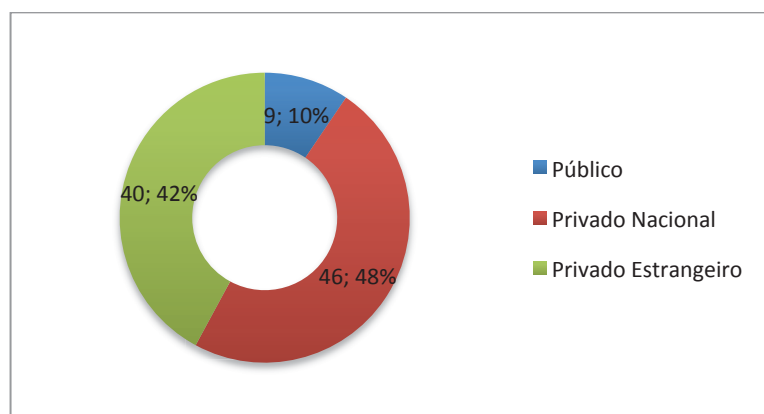
TABELA 1– RANKING DOS ATIVOS PRINCIPAIS BANCOS BRASILEIROS

Instituição	R\$ Ativo Total (x1000)	R\$ Ativo Total Acumulado (x1000)	% Ativos	% Ativos Acumulado
BB	1.436.765.379	1.436.765.379	20,50%	20,50%
ITAU	1.331.840.737	2.768.606.116	19,00%	39,50%
CEF	1.256.172.164	4.024.778.280	17,92%	57,42%
Bradesco	1.081.374.701	5.106.152.981	15,43%	72,84%
Santander	705.061.403	5.811.214.384	10,06%	82,90%
Safrá	148.391.008	5.959.605.392	2,12%	85,02%
BTG	131.992.500	6.091.597.892	1,88%	86,90%
Votorantim	103.005.473	6.194.603.365	1,47%	88,37%
CitiBank	72.024.491	6.266.627.856	1,03%	89,40%
Demais	743.156.017	7.009.783.873	10,60%	100,00%

FONTE: BACEN – Dez.16

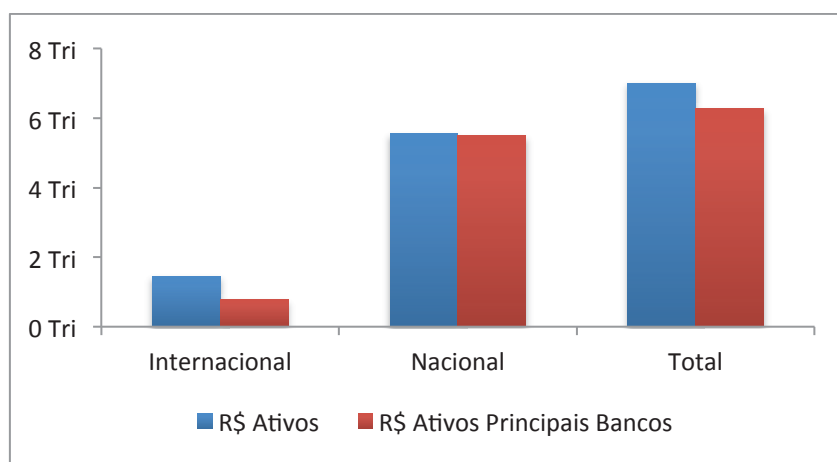
Outro fator que indica a dimensão da concentração bancária é a distribuição entre o número de instituições nacionais e internacionais. Inicialmente, temos um equilíbrio em relação ao número de instituições, entretanto existe um desequilíbrio em relação ao total de ativos. Entre os bancos nacionais, sete desses possuem 99% do total de ativos. Em relação aos bancos internacionais, os dois principais que atuavam no país em 2016, CitiBank e Santander, possuíam aproximadamente 53% do total de ativos dos bancos internacionais:

GRÁFICO 2 – INSTITUIÇÕES POR TIPO DE CONTROLE



FONTE: BACEN – Dez.16

GRÁFICO 3 – ATIVOS POR TIPO DE CONTROLE



FONTE: BACEN – Dez.16

A concentração bancária gera um efeito no mercado diferente do esperado pelo processo de liberalização que é a redução do *spread* bancário. As margens dos bancos continuam elevadas, não havendo uma maior volatilidade das taxas de juros e a competição entre as instituições ocorre na esfera de substituição de clientes entre bancos. Além disso, não ocorre uma exposição maior ao risco e consequentemente uma expansão da oferta de crédito.

6.2 CONSOLIDAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO

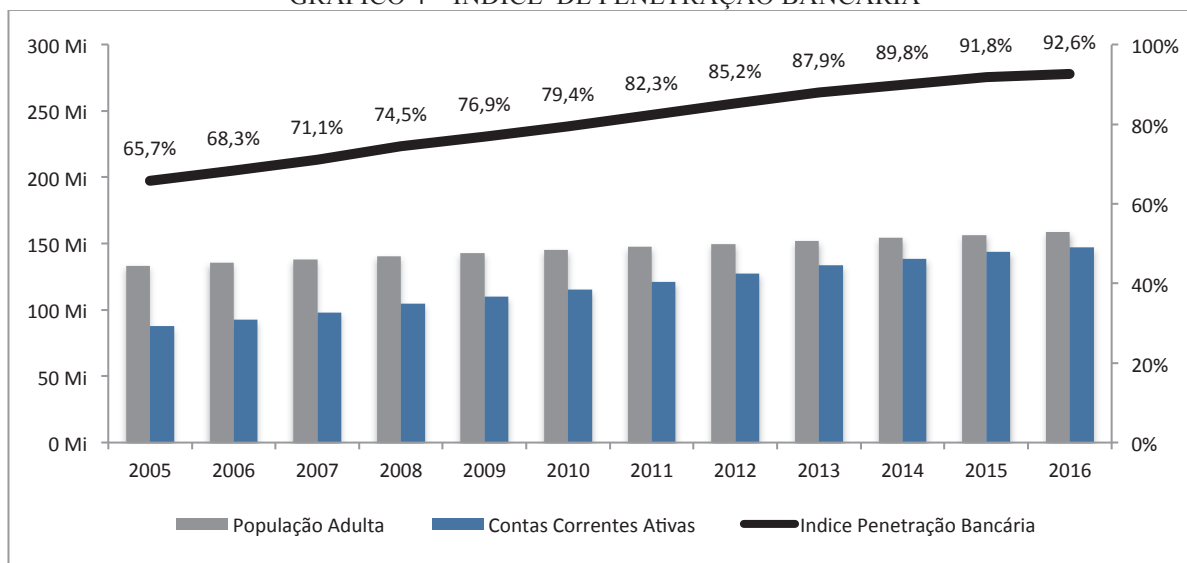
Com a elevação da concentração bancária, as oportunidades internas no Brasil e a ampliação das escalas de atuação dos bancos nacionais, seja por processo de aquisição de outras instituições, seja pela ampliação do investimento em outras áreas, começaram a ser reduzidas. O percentual da população bancarizada, ou seja, população adulta que apresentava conta corrente em instituições financeiras, era baixo, e isso era interpretado como oportunidade para crescimento do *Market Share* das instituições.

Deve ser levada em consideração que parte da população não bancarizada apresenta renda baixa e possui características de risco elevado para a concessão de crédito, não sendo de interesse das instituições financeiras oferecer serviços financeiros a esse público. Em algumas situações, determinadas instituições abrem uma conta corrente, porém não atribuem a essa uma oferta de crédito. O Gráfico 4 indica que em 11 anos a população adulta cresceu 20%, enquanto a quantidade de contas correntes ativas apresentou um crescimento de 71%, fazendo com que o Índice de Penetração Bancária¹⁵ atingisse o nível de maturação e reduzindo o

¹⁵ Considera apenas um único CPF por instituição bancária.

espaço de crescimento das grandes instituições através da aquisição de novos clientes.

GRÁFICO 4 – ÍNDICE DE PENETRAÇÃO BANCÁRIA



FONTE: População adulta: IBGE; Contas correntes ativas: BACEN.

Com o aumento da concentração bancária, uma das maneiras de expandir as operações é através do processo de internacionalização das instituições financeiras. O mercado já não consegue oferecer mais insumos para ampliação da base de clientes sem ser através da migração, troca entre clientes entre instituições. Esse fator, aliado ao processo de concentração bancária, sugere às instituições uma alternativa de ampliação de negócios, que é a expansão além das fronteiras. Tal processo já se iniciou através da oferta de serviços financeiros para empresas.

A internacionalização é acompanhada pela transnacionalização das empresas do setor produtivo de determinado país e da expansão do comércio internacional, sendo que essa expansão apresenta como consequência uma maior demanda por serviços financeiros em um ambiente internacional (STRACHMAN; VASCONCELOS, 2001). Além do segmento de empresas, há uma oferta de serviços para o segmento de renda elevada, *private banking*, que necessita realizar transições bancárias através do globo como pessoa física e não como empresa.

7 O BANCO DE DESCONTOS – BRADESCO

Fundado em 1943 na cidade de Marília, o Banco Brasileiro de Desconto tinha como fundadores o Coronel Galdino de Almeida, importante fazendeiro de café da região com bastante prestígio regional, seu filho José Alfredo de Almeida, que também atuava no ramo da agricultura, e o médico José da Cunha Junior, que era genro do Coronel Galdino¹⁶. Esses já eram proprietários da Casa Bancária Almeida & Companhia, e iniciaram as operações em 1934 com modestos 10 milhões de cruzeiros, o equivalente a R\$ 3.636 nos dias atuais. Na época, o banco atuava como correspondente bancário do Banco do Brasil e não tinha uma representatividade significativa, não oferecendo concorrência aos demais bancos que atuavam na região.

Em 1943, um grupo de amigos adquiriu a Casa Bancária Almeida com o intuito de transformá-la em um banco competitivo para atuar no cenário nacional. O banco contava com uma operação pequena, realizava operações e possuía apenas seis agências, além da sede em Marília, e todas se localizavam no interior de São Paulo nas cidades de Garça, Getulina, Pompéia, Tupã¹⁷, Rancharia¹⁸ e Vera Cruz. Essas cidades eram ligadas pela estrada de ferro paulista, e essa região era conhecida pela pecuária e agricultura, além de ser um importante polo para a produção de café e algodão.

A região não se diferenciava das demais regiões do Brasil, sendo predominantemente composta pela população rural. Aproximadamente 70% das pessoas viviam no campo, e os que viviam na cidade não tinham o hábito de utilizar os serviços bancários. A atividade dos bancos estava diretamente relacionada à população rica, grandes fazendeiros e comerciantes, e não havia interesse dos bancos da época em atuar em um público diversificado.

Observando a realidade local, o banco identificou que era vantajoso oferecer seus serviços não somente para a elite local, que era a minoria e mais disputada pelos demais bancos, mas que deveria absorver a todos e, pautado nessa estratégia, remodelou suas agências e seus processos de forma que fosse possível atender a todos com o mesmo desempenho.

De acordo com o relatório anual de 1943, o banco já identificava que o Brasil era um país em franco progresso de atividade, e isso fez com que o elevado custo para a abertura de

¹⁶ VIANA, F. Bradesco 70 anos, p. 12.

¹⁷ Tupã foi o ponto final da Estrada de Ferro Paulista entre os anos de 1941 e 1949 e começou a se destacar nos anos 1930 devido à produção de café.

¹⁸ Fundada em 1916 a cidade contava com a Estrada de Ferro Sorocabana e tinha economia baseada na agricultura e pecuária, porém já apresentava forte inclinação para o comércio.

novas de agências fosse superado e que o banco duplicasse o seu quadro de funcionários e triplicasse o seu capital já em 1945, dois anos após a sua fundação. Essa expansão se concentrava principalmente no estado de São Paulo, alcançando cidades como Araraquara, Bauru e a capital, a cidade de São Paulo. Nesse ano, o relatório anual¹⁹ registrava:

Favorecidos pela confiança do público e pelo apoio irrestrito encontrado em acionistas, clientes e amigos, logramos atingir, no encerramento do exercício, posição deveras excepcional, mormente em se considerando o notável incremento que tomaram as contas de depósito.

O fato de não se restringir a clientes de alto valor que possuíam propriedade e estendendo-se a pequenos comerciantes e lavradores, que na época tinham pouco conhecimento da finalidade de um banco, fez com o Bradesco criasse uma identidade que é sustentada até os tempos atuais, a de um banco voltado para o Varejo e para as classes menores, o que lhe deu capacidade de escala²⁰.

Essa virtude em atender às massas fez com que, após a Segunda Guerra Mundial, quando o Brasil viveu uma grande fase de imigração por parte alemães, italianos e japoneses, se encontrasse no Bradesco uma oportunidade para realização de seus depósitos sem ter o seu dinheiro bloqueado. A instituição não aderiu à grande onda de xenofobia após os bancos com origem dos países do eixo²¹ serem fechados no Brasil, o que, mesmo que de maneira indireta, favoreceu ao banco na aquisição de novos capitais.

Entre as atitudes incomuns da época, estava o suporte aos clientes para o preenchimento de cheques, uma vez que a devolução de cheques fazia parte da rotina, e a contratação de intérpretes para atender aos imigrantes que chegavam ao Brasil e não sabiam falar a língua portuguesa.

A instituição naquela época já tinha uma preocupação diferente com seus clientes e não se limitava apenas a transações bancárias, já prestando suporte aos negócios de seus clientes e atuando, muitas vezes, como consultor, em negociações de combustíveis, peças de reposição de maquinário e até mesmo remédios, ou seja, tudo que fosse necessário para fazer as empresas da época funcionar. Essas atitudes foram fundamentais para um melhor desenvolvimento das regiões agrárias, que enfrentavam muitas dificuldades de transporte, e

¹⁹ VIANA, F. p.14.

²⁰ Instituições como o Banco da Lavoura de Minas Gerais tinham uma característica semelhante na época e adotavam a filosofia de fazer muitos negócios com pouco dinheiro; em outras palavras, mitigação de risco emprestando pouco a muitos.

²¹ Denominação dada aos países que reuniam as ideologias autoritárias na Segunda Guerra Mundial, englobando o nazismo e o fascismo. Formado principalmente pela Alemanha, liderado por Adolf Hitler, Itália de Benedito Mussolini e Japão do general Tojo Hideki e seu imperador Hirohito.

alguns autores chegam a classificar o banco na época como um empório diante da quantidade de atividades que eram exercidas nas agências.

Em 1946, durante o processo de industrialização brasileiro, no qual o Brasil entendia que era necessário abandonar o modelo de vantagens competitivas do qual era refém, iniciou-se o processo de substituição das importações com a introdução de grandes indústrias²² no país para suprir as necessidades das grandes massas, essa transformação foi considerada também como uma nova era para o sistema financeiro. O Bradesco, visando ao crescimento do país, sentiu a necessidade de alterar a sua sede para a capital paulista, que era o coração financeiro do país, e, ao mesmo tempo, ficar mais próximo da capital, Rio de Janeiro, onde eram tomadas as decisões políticas. Ao fazer essa movimentação, o banco estava de fato acreditando em uma mudança do cenário econômico brasileiro e nas transformações que estavam por vir na sociedade brasileira, pois retirava o capital de onde havia dinheiro, no campo, e levava para áreas urbanas que não estavam tão desenvolvidas.

Ao se instalar na capital paulista, as primeiras ações já ampliam de forma significativa a expansão²³ bancária, assumindo a cobrança das tarifas públicas que era administradas pela Light²⁴ e anos depois o recebimento das declarações de imposto de renda em 1967. Foi criada uma série de iniciativas em produtos, como Caixa Beneficente²⁵ dos Funcionários Bradesco, que facilitava o crédito subsidiado aos seus funcionários em 1947, e a Conta Corrente Popular e Juvenil que funcionava como uma poupança que os pais faziam para seus filhos.

A poupança foi o meio encontrado para o banco conquistar novos clientes e iniciar o seu processo de fidelização dos poupadores e acionistas; o banco identificava que essa era uma área promissora e que havia uma oportunidade de entrada para a aquisição de novos clientes através do sistema de captação a vista.

O Bradesco sempre foi reconhecido dentro do cenário brasileiro por adquirir bancos menores, e isso é comprovado historicamente. No ano de 1948, a mudança para a cidade do Rio de Janeiro foi marcada pela primeira aquisição do grupo, adquirindo o Banco Mobilizador de Crédito. Essas aquisições tinham como foco principal não somente adquirir clientes, mas, inclusive, conquistar novos mercados. Em alguns casos, a compra de outros bancos era realizada como um meio de reduzir custos.

²² O governo montou uma estrutura de industrialização baseada em três setores: aço, petróleo e energia. A indústria brasileira crescia e alimentava um ambiente de euforia do consumo. O Brasil queria e necessitava consumir automóveis, televisores, rádios e entre outros produtos que até o momento eram importados (CAPUTO; DE MELO, 2008).

²³ Nesse mesmo ano, o banco lista suas ações na bolsa de valores de São Paulo.

²⁴ Na época a empresa atuava nos estados de RJ e SP.

²⁵ Produto equivalente a atual crédito consignado.

As aquisições combinadas com as estratégias de captação a vista fizeram com que o banco saltasse do sexto lugar entre os bancos paulistas nos anos de 1946 e 1947 para o quarto lugar em 1948, segundo lugar em 1949, e assumisse a posição de liderança em 1951 em depósitos. Isso já marcava uma imagem de banco altamente competitivo no mercado brasileiro, pois em menos de dez anos após a sua fundação o banco já possuía um papel de destaque muito aquém dos dez mil contos de reis utilizados para o início de suas operações em 1943, já possuía 1.600 funcionários distribuídos pelos estados de São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro e Mato-Grosso e já projetava a sua expansão para a cidade de Minas Gerais região estratégica devido ao forte crescimento do setor agropecuário da região.

O relatório anual²⁶ de 1951 já destacava o sucesso do banco:

Num quadro de marcável prosperidade econômica, nosso banco pôde manter seu crescimento vertiginoso que, no espaço de nove anos, transformou o modesto instituto de Crédito de Marília, no maior banco particular de depósitos em todo País. DE sexto lugar entre os Bancos paulistas em 1946-1947, conquistamos, sucessivamente, o quarto lugar em 1948; o segundo lugar em 1949; e o primeiro lugar em 1950. No exercício de 1951, finalmente, o Banco Brasileiro superou todos os demais Institutos Particulares de crédito do Brasil, no que concerne a essa rubrica.

A expansão para Minas Gerais em 1952 vinha acompanhada do sucesso realizado anos antes quando o banco abriu uma agência em Curitiba com a intenção de seguir a trilha do café. O banco abriu pequenas agências no norte do Paraná com a intenção de capitar os agricultores da região. No porto de Paranaguá, fazia com que seus funcionários aguardassem os caminhões que chegassem para realizar descontos de notas promissoras e *warrants*²⁷.

O banco tinha como filosofia ingressar em qualquer região que estivesse despontando e realizou sua expansão abrindo agências pioneiras²⁸ em diversas regiões do Brasil, onde a cada duas agencias abertas ganhava o direito de abrir um posto bancário. Essa ação fortalecia ainda mais o relacionamento da instituição junto às empresas.

²⁶ VIANA, F. p. 23.

²⁷ Títulos de valores mobiliários associados a ativos como ações, índices ou taxas de câmbio que amplificam os movimentos de preço deles. No Brasil, é definido como título de garantia que atesta ao seu portador a propriedade do objeto em custódia. Permite ao depositante contrair um empréstimo por meio de um caução.

²⁸ Dependência instalada em praça desassistida de outra agência ou posto avançado de atendimento de banco múltiplo com carteira comercial, banco comercial ou caixa econômica.

7.1 MUDANÇA DA SEDE

Em 1953, ano em que a instituição completou 10 anos, a sede foi transferida para Osasco e recebeu o nome de Cidade de Deus. Não somente funcionava como matriz, mas também como residência dos funcionários. No local, residiam 600 pessoas que se abrigavam em 120 casas. Os que residiam fora da sede contavam com uma linha de ônibus exclusiva que saía do centro do São Paulo para a Cidade de Deus. A criação da Cidade de Deus tinha como principal função concentrar todas as atividades do banco em um único local; o banco crescia e manter suas operações dispersas poderia causar dificuldades na administração. Todas as operações do banco passaram a ser realizadas em Osasco, o que aumentava significativamente a eficiência da empresa com maior agilidade na tomada de decisões. A diretoria, administração pessoal, normatização e mecanização, entre outras atividades, eram concentradas na Cidade de Deus.

Quando pensou transferir a sede do Bradesco para o interior paulista, Amador Aguiar levou a proposta de levar as atividades de retaguarda dos bancos para locais distantes para os demais bancos, porém a ideia não foi aceita, pois acreditava-se que, além de não ser adequada, tal alteração não atendia aos objetivos do sistema bancário, contudo isso não foi impeditivo para que o banco mudasse sua sede de local.

No momento em que chegou em Osasco, a cidade pertencia a São Paulo e não era desenvolvida: possuía uma fábrica de cerâmica, uma estação de trem da Estrada de Ferro Sorocabana e residências onde moravam os trabalhadores da fábrica e do comércio local. O baixo nível de desenvolvimento fez com que o Bradesco criasse toda uma infraestrutura para atender aos seus funcionários. Dentro da sede, havia tudo que fosse necessário para que os trabalhadores levassem uma vida de qualidade, cooperativas, ambulatórios, maternidade, clínica dentária e até um clube, uma realidade bem diferente dos arredores da cidade. Osasco se tornou independente em 1962, quase uma década após a criação da Cidade de Deus, mesmo ano da fundação de Brasília.

7.2 O PIONEIRISMO NA INFORMATIZAÇÃO BANCÁRIA E OS AVANÇOS TECNOLÓGICOS

Em 1959, a IBM lançou o IBM 1401, o primeiro computador transistorizado, que substituiu os computadores a válvula a vácuo. Eram menores e apresentavam maiores durações, e seu sucesso durou até a década de 1980, apesar de terem deixado de ser comercializados em 1971 (MILANO, 2011). No ano de 1961, o Bradesco adquiriu uma dessas unidades da IBM, dando início ao seu processo de informatização. Com isso, o banco se tornava o primeiro no país a possuir esse tipo de tecnologia que propiciava uma maior otimização nos serviços de cobrança, conta corrente e atendimento. Em 1962, foi criado o centro de computação, que marcou o início de uma nova fase, em que todo o crescimento do banco que havia corrido de forma manual, mecanizada, torna-se automatizada, dando maior agilidade em seus processos.

A partir desse momento, consolidou-se uma nova cultura, a cultura tecnológica, em que o conhecimento acadêmico e conhecimento externo especializado se tornaram pilares para o crescimento da instituição. Até a década de 1960, os gerentes eram os principais responsáveis pelo crescimento da empresa devido ao seu conhecimento tácito, e a relação era baseada na ordem de cliente versus agência. Com a automação dos processos, o que ocorreu foi a construção de um novo conceito com cliente sendo identificado com parte do banco. Em 1968, o banco adquiriu mais oito computadores, ampliando a sua capacidade de processamento de dados. Em 1975, via um sistema de telecomunicações, centralizava o serviço de 500 agências com centros de processamento distribuídos em diferentes cidades como Rio de Janeiro, Curitiba e Porto Alegre, e isso elevou o banco ao *status* de possuir a maior rede privada de telex do Brasil, com 113 aparelhos e 82 dependências integradas.

Os investimentos em tecnologia permitiram com que o banco ampliasse a sua estratégia de negócios. Em 1966, foi constituído o Banco Nacional de Investimentos que um ano mais tarde passou a se chamar Banco Bradesco de Investimentos. Foram criados também outros ramos de atividade, em 1967, como a Corretora de Títulos e Valores Mobiliários (Codesbra), a Financiadora Bradesco, a Bradesco Turismo e a Bradesplan (empresa do grupo orientada para planejamento e investimentos), entre outros. Apesar de possuir todos esses ramos, não havia distinção entre os clientes. Tudo estava concentrado no Banco do Varejo e isso de certa maneira facilitava as operações internas e não era transparente para os clientes que acreditavam estar sempre dentro de uma unidade específica do grupo.

Um dos grandes avanços ocorrido na década de 1960 foi a possibilidade das

declarações de imposto de renda serem recebidas nas próprias agências, já que antes as declarações eram entregues nas repartições do Ministério da Fazenda ou em postos instalados nas agências do Banco do Brasil, da Caixa Econômica Federal ou nas agências dos correios. O banco tinha capacidade de receber um grande volume de declarações e, por possuir uma grande gama de agências, tornou-se naturalmente um dos maiores parceiros da receita federal. Outra novidade lançada em 1968 foi o processo de microfilmagem de cheques e extratos. Através desse processo, foi possível reduzir o volume de arquivos, proporcionando uma economia de espaço para armazenamento.

Os investimentos em tecnologia tiveram um efeito positivo na década seguinte, auxiliando a expansão nas redes de agências, clientes e de empresas coligadas. A expansão da Cidade de Deus fez com que o grupo adquirisse uma marcenaria em Campinas, onde essa fosse a responsável por fornecer os móveis não somente para a matriz, mas para também toda a rede de agências, um exemplo de verticalização, em que a principal razão era atender às necessidades internas. A necessidade de reduzir riscos e garantir que todas as operações fossem realizadas de forma eficaz e eficiente independente da região onde o banco atuava sem atrasos era uma busca incessante e bem retratada no relatório anual de 1970:

A fim de atender, com eficiência e rapidez, toda a massa de serviços gerada por seu complexo de atividades, dispõe o Banco de um sistema de comunicação, integrado por telex, teletipo, estações de rádio, centrais telefônicas, distribuídas de forma racional, que permite a integração total entre os diversos setores e departamentos [...]. Para atender ao volume de operações e dar vazão à implantação de novos serviços, todos dirigidos no sentido de oferecer rapidez, segurança, eficiência e comodidade ao cliente, cobrindo sua tranquila confiança na empresa, o passo foi a automação geral [...] Cuidamos, de longa data, da racionalização e automação, centralizando os serviços gerais na Cidade de Deus, implantando novos sistemas, treinando nosso pessoal e dotando o Centro de Automação dos mais modernos e avançados equipamentos.

As primeiras máquinas de autoatendimento foram lançadas e chamadas de \$O\$ Bradesco. Era possível realizar saques vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Estavam localizadas em pontos estratégicos das cidades, um avanço sem precedentes para época.

7.3 AQUISIÇÕES COMO MODELO DE EXPANSÃO NACIONAL

A necessidade de expansão ocorreu de forma natural. O banco tinha sua origem no interior e crescia de forma acelerada e se fazia necessário possuir operações relevantes em determinadas regiões como na cidade de São Paulo. Assim, o banco alterava o seu plano de crescimento em que até o 1954 tinha se desenvolvido no interior paulista e nas cidades produtoras de café no norte do Paraná e começava se desenvolver de forma significativa na capital do estado. Esse movimento era necessário também em função do crescimento da concorrência.

Em 1961, é realizada a terceira aquisição, o Banco Comercial do Estado de Goiás, uma estratégia elaborada para ingressar em Brasília, a nova capital federal que estava por surgir em 1962, e assim conquistar um maior *market share* em novas regiões do Brasil. Até o ano de 1972, foram adquiridos outros doze bancos²⁹ que se integraram à rede Bradesco e consolidaram a empresa em caráter nacional. Os destaques são para o Banco Mercantil de Pernambuco e Banco Porto Alegre, que apresentavam forte atuação em suas regiões.

Entre todas as aquisições ocorridas até 1972, nenhuma apresentou tanta representatividade como a do Banco do Comércio e Indústria de Santa Catarina (INCO). Esse possui o maior número de agências e não somente em Santa Catarina, cuja sede era em Itajaí, mas já apresentava operações em outros importantes centros com São Paulo e Rio de Janeiro. O INCO possuía cento e quatro agências no total e, com a sua aquisição, o Bradesco cresceu aproximadamente cinquenta por cento, elevando o seu número de agências de duzentos e cinquenta para trezentos e cinquenta e quatro.

Ainda no ano de 1972, uma fusão entre o Bradesco e o Unibanco, na época primeiro e quarto maiores bancos privados do Brasil, foi assinada e publicada. Com essa fusão, o União de Bancos Bradesco passaria a possuir um pouco mais de dez por cento do total de ativos depositados nos bancos, porém devido a divergências culturais e do impasse em quem seria o tomador de decisões, Amador Aguiar ou Walter Moreira Salles, o negócio foi desfeito e não se concretizou.

No final da década de 1990, após 24 anos sem realizar aquisições, o Bradesco retornou seu plano de expansão através da aquisição da operação do BCN, com atuação no segmento de *middle market* e pessoa física de alta renda.

²⁹ Banco Corrêa Ribeiro, Banco Brasileiro de São Paulo, Banco Mercantil de Pernambuco, Banco Porto Alegre, Banco Segurança, Banco Indústria e Comércio Santa Catarina, Banco Agrícola de Alta Mogiana, Banco Nova América, Banco Villarino, Banco de Crédito Comercial e Banco dos Importadores e Exportadores do Ceará.

Em 2007, a aquisição do Unibanco pelo Itaú levou o Bradesco a perder o posto de maior banco privado do Brasil. Sem grandes *players* em um mercado bancário com alta concentração, o Bradesco teve de aguardar até o ano de 2016 para voltar a se aproximar do seu principal concorrente, quando adquiriu as operações do grupo HSBC no Brasil pelo valor de cinco bilhões de dólares, um valor muito superior ao que o grupo pagou para entrar no Brasil com a aquisição do Bamerindus, 381 milhões de reais. O Bradesco se manteve como segundo maior banco privado do país, porém a distância entre ativos sofreu uma forte redução, acirrando a disputa pelo posto de maior instituição financeira do Brasil.

A Tabela 7, a seguir, indica todas as aquisições e fusões ocorridas ao longo da história:

TABELA 2 – AQUISIÇÕES BRADESCO

Ano Aquisição	Nome Da Instituição Adquirida
2016	HSBC Bank Brasil S.A. – Banco Múltiplo e HSBC Serviços e Participações Ltda.
2011	Banco do Estado do Rio de Janeiro S.A. (BERJ)
2010	Ibi Services S. de R. L. (Ibi México)
2009	Banco IBI S.A
2008	Ágora Corretora
2007	Banco BMC
2006	Assumiu as operações de Cartões de Crédito no Brasil da American Express
2005	Banco do Estado do Ceará – BEC
2004	Banco do Estado do Maranhão – B.E.M
2003	Banco Zogbi S.A
	Banco Bilbao Viscaya Argentaria Brasil, S.A.
	Atividades de Administração e Gestão de Recursos de Terceiros do Banco JP Morgan S.A.
2002	Banco Cidade S.A.
	Banco Espírito Santo S.A. (BES) (3%)
	Banco do Estado do Amazonas (BEA)
	Banco Mercantil de São Paulo S.A.
	Deutsche Bank Investimentos - DTVM S.A.
	Carteira de CDC do Banco Ford S.A.
	Ford Leasing S.A. Arrendamento Mercantil
2001	Banque Banespa International S.A., em Luxemburgo
	Banco Postal/Correios
2000	Banco Boa Vista Interatlântico S.A.
	Banco das Nações S.A.
1999	Banco do Estado da Bahia S.A. (Baneb)
	Continental Banco S.A.
1998	Banco de Crédito Real S.A. (BCR)
1997	Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A. (Credireal)
	Banco Itabanco S.A.

	Banco de Crédito Nacional S.A. (BCN)
1973	Banco da Bahia S.A.
	Banco Mineiro do Oeste de Investimentos S.A.
	Banco Mineiro do Oeste S.A.
1972	Banco dos Importadores e Exportadores do Ceará S.A.
	Banco de Crédito Comercial S.A.
1971	Banco Villarino S.A.
	Banco Nova América S.A.
	Banco Agrícola da Alta Mogiana S.A.
1968	Banco Indústria e Comércio de Santa Catarina S.A.
1967	Banco Segurança S.A.
	Banco Porto - Algrense S.A.
	Banco Mercantil de Pernambuco S.A.
	Banco Brasileiro de São Paulo S.A. (ex-Banco Cícero Prado S.A.)
1965	Banco Corrêa Ribeiro S.A.
	Banco Brasileiro de Goiás S.A. (ex - Banco Comercial do Estado de Goiás S.A.)
1959	Banco Popular do Brasil S.A.
1954	Banco Nacional Interamericano S.A. (BBI)
1948	Banco Mobilizador de Crédito S.A.

FONTE: Banco Bradesco.

7.4 CRIAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO

Uma vez que o banco já havia centralizado suas operações de retaguarda na cidade de Deus, ampliava o seu investimento na área de processamento de dados, onde em 1965 iria se tornar o maior da América Latina e investia maciçamente na criação de novos serviços bancários. Assim, os diretores chegaram a um consenso de que era necessário criar um Conselho Administrativo para tomada de decisões estratégica. Inicialmente, esse conselho era formado por onze integrantes, sete diretores executivos e quatro diretores vogais.

Essa decisão precedia as normas de governanças corporativas atuais, uma vez que as decisões passam a ser registradas e documentadas a cada reunião, de forma que uma única estratégia era traçada e a empresa assim conseguiria atingir suas metas sem se desviar do planejamento definido. A filosofia criada pelo banco na sua fundação volta a ser reforçada e ampliada. Essa define que o Banco deve ser rentável, eficiente, bem estruturado na linha de frente e na retaguarda. O Conselho era capaz de avaliar cenários e riscos e, com isso, executar as estratégias de negócios da forma que os conflitos internos fossem minimizados, garantindo a integridade da organização.

7.5 A EVOLUÇÃO DO CRÉDITO E DAS OPERAÇÕES BANCÁRIAS

Por ser um banco fundado no interior de São Paulo, o Bradesco possui grande parte de suas operações de crédito presente nas áreas agrícolas e pecuária. Devido a essa experiência, em agosto de 1964 o banco cria a carteira de Crédito Rural, que era destinada à concessão de crédito para comercialização, produção e industrialização de produtos rurais diretamente a produtores ou cooperativas rurais. Nesse mesmo ano, o banco se tornou Agente Financeiro do Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais – FINAME. Com isso, o banco participava ativamente do crescimento econômico brasileiro nos anos 1960, período de expansão de consumo e do crescimento da indústria automobilística brasileira, financiando o consumo, o setor imobiliário e as exportações. Como agente financeiro do FINAME, foi desenvolvida uma linha de produtos voltada para o segmento pessoa jurídica, como o capital de giro e capital fixo para ampliação do parque industrial e para compra de máquinas, construindo, dessa forma, uma associação com as empresas industriais da época, participando do desenvolvimento dessas.

O segmento varejo passa a ter uma maior atenção na década seguinte. No início dos anos 1970, é criada a carteira de crédito pessoal, em que eram oferecidos empréstimos para o segmento pessoa física em até dezoito parcelas, uma novidade para a época. Assim, era ampliada a filosofia de apoio financeiro aos brasileiros clientes do Bradesco. A carteira de CP apresentou um crescimento de 136% entre os anos de 1971 e 1972, e as concessões de crédito chegaram, em alguns momentos, a superar as captações, conforme dito no relatório anual de 1972:

Conscientes de que as diversas regiões econômicas do país têm necessidades específicas e norteados pela filosofia básica de apoio financeiro a tais necessidade, efetuamos operações de desconto e financiamento que em diversos casos, superaram os valores das captações alcançadas nas respectivas regiões. E o fizemos com o ânimo de contribuir para a diminuição dos desníveis existentes, para que pudessem alcançar, aquelas regiões, um crescimento, tanto quanto possível, homogêneo, na certeza da continuidade do seu desenvolvimento.

Ainda em 1971, o banco também lançou o seu cartão de crédito, porém ainda não destinado para o público em geral. O cartão era destinado para o segmento empresarial, e para poder lançá-lo foi necessário entender como esse funcionava no mercado internacional, sendo que o Brasil ainda não tinha o domínio de utilização dessa modalidade de pagamento. Isso levou a uma associação junto a outros bancos da época, incluindo a Caixa Econômica do

Estado de São Paulo e o Bank Americard, dando origem ao cartão Elo³⁰.

O banco já havia lançado um cartão anteriormente, em 1968, e era um dos representantes da VISA no Brasil, porém atendia apenas turistas internacionais portadores dos cartões Americard. Essa parceria fez com que fosse adquirida uma experiência no produto, a qual mais tarde foi muito importante para o lançamento dos cartões Bradesco das bandeiras Visa, Mastercard e American Express que fossem aceitos no cenário internacional.

Não era somente no crédito que o Banco avançava; novos produtos e novas empresas surgiam para complementar os negócios. Podemos assim citar a Financiadora Bradesco S.A. Crédito e a Bradesco Crédito Imobiliário de 1969, bem como a criação da Bradesco Corretora de Títulos e Valores Mobiliários, que foi criada em função da importância que Bolsa de Valores vinha ganhar no Brasil. Dois anos depois, foi criado o Departamento de Operações Especiais, cuja função era atender pessoas jurídicas e repasses de verbas públicas ou de recursos originados de organismos internacionais.

Ainda na década de 1970, foi criada a Bradescor Corretora de Seguros, que fez com que o banco se associasse a duas grandes seguradoras da época, a Sul América e a Atlântica Boavista, o que facilitou a aceitação do produto lançado. Momentos mais tarde, a parceria com a seguradora Sul América foi desfeita e o banco adquiriu outra parceria.

O Bradesco saiu na frente em quase todos os serviços financeiros do Brasil em função da expansão do consumo, e isso levou o banco a possuir uma característica nos anos 1970: a arte de emprestar. O Crédito Rural e o Crédito Pessoal renderam ao banco uma capacidade de captação de recursos onde eles existem e emprestá-lo onde há uma maior demanda, necessidade e até mesmo escassez. Isso rendeu ao banco uma habilidade junto ao corpo de gerentes de realizar operações onde houvesse garantia de retorno. Essas habilidades partiam puramente de um conhecimento tácito, pois nessa época não havia modelos matemáticos para auxiliar nas tomadas de decisão. O que havia nessa época eram arquivos com dados dos clientes com informações de patrimônio e a forma com que esse realizava seus pagamentos. Além disso, realizava-se uma troca de informações cadastrais entre os bancos e contatos entre empresas para definir o risco dos clientes.

³⁰ Após o seu lançamento, o cartão Elo entrou em declínio e foi desaparecendo lentamente, sendo relançado em 2011 nas versões crédito, débito e pré-pago.

7.6 MUDANÇAS ECONÔMICAS, NOVA EXPANSÃO E NOVOS PRODUTOS

No período entre 1973 e 1982, pós-milagre econômico, o direcionamento estratégico do Bradesco passou a ter um novo direcionamento, não focado somente na expansão, mas também na proteção de seus ativos. A inflação voltou a crescer e os investimentos em telecomunicações e informatização de seus sistemas fornecia ao banco uma capacidade de gestão de recursos de forma eficiente. Em 1978, todas as agências³¹ já se encontravam interligadas por um sistema on-line com o qual era possível identificar em tempo real um determinado crédito referente a um cliente e assim sugerir uma aplicação financeira que protegesse o cliente da corrosão inflacionária.

Essa realidade era possível em função da introdução de leitores de código de barras nos cheques e da aquisição de Sistema Computer Output Microfilm, que realizava a microfilmagem dos documentos da organização. Essas duas novas tecnologias foram consideradas o início da segunda fase do desenvolvimento tecnológico.

Para auxiliar a nova fase de expansão, a estrutura organizacional foi dividida em quatro regiões: grande São Paulo, interior do estado de São Paulo, regional Sul, que contemplava os três estados da região, e uma quarta onde estavam as demais agências do país. A maior regional era a que representava o interior do estado, com 194 agências, e isso corroborava a força do banco em regiões não somente nos grandes centros, mas como responsável por auxiliar no desenvolvimento do interior do Brasil (VIANA, 2012).

O crescimento mantinha a estratégia principal de incorporação de outras operações, e em 1973 foi adquirido o Banco da Bahia, instituição financeira com grande fluxo de operações internacionais, e a aquisição de cartas patentes em função da compra das operações do Banco Mineiro do Oeste e do Banco Mineiro do Oeste de Investimentos. As decisões de expansão eram sempre tomadas com base nas avaliações internas do negócio. Ter flexibilidade e agilidade em se adaptar à economia brasileira era um requisito fundamental visto que não havia nenhum controle do banco sobre essa variável (CAVICCHINI; LIMA, p. 239).

Nesse mesmo ano, foi criada a Leasing Bradesco S.A. Arrendamento Mercantil, em que os depósitos e aplicações chegaram ao total de seis bilhões de cruzeiros, um marco para a época. A expansão não consistia somente em aquisição de outras instituições financeiras bancos. Havia uma outra vertente de crescimento orgânico direcionando as suas novas

³¹ Para marcar uma presença simbólica em todo o Brasil, foram abertas agências no Oiapoque e no Chuí, cidades localizadas no extremo norte e extremo sul do país respectivamente.

agências para mercados em expansão, principalmente em São Paulo e no norte do Paraná. O avanço era influenciado principalmente pelas carteiras de desconto e cobranças e funcionava de forma descentralizada. Baseadas no relacionamento entre os gerentes e clientes de cada região, as políticas de concessão de crédito não eram unificadas e variavam de região para região.

Os fortes investimentos em telecomunicações fizeram com que em 1975 se torna possível a função de Débito Automático em Conta Corrente, lançado inicialmente somente para o segmento pessoas jurídica e posteriormente para o segmento pessoa física. A partir dessa evolução, começava a ser possível o pagamento das contas públicas, como água, luz e telefone, sem que fosse necessário se dirigir até a agência. No ano seguinte, foi criado o Cheque Salário, uma nova modalidade de pagamento desenvolvido para empresas pagarem os seus funcionários de maneira segura e prática.

A expansão ainda visava o interior do país, onde o que interessava era ser o primeiro a ingressar em determinada região e afirmar que tinha sempre otimismo e confiança no país. Uma das formas em que isso fica evidente é o fato de que, das 1.400 agências que o banco possuía em 1978, trezentas e oitentas eram referentes a agências pioneiras em determinadas regiões. Outro índice que evidenciava o crescimento era o crescimento da quantidade de acionistas: no período de 1977 e 1979, cresceu 58% (VIANA, p. 67 e 68). A preocupação com o desenvolvimento do interior do país fica evidente no relatório anual de 1978 no qual o banco não somente mostra preocupação com as desigualdades, mas também em remunerar cada vez melhor os seus acionistas:

Estamos presentes do Oiapoque ao Chuí, para servir. Ganhou o Banco, de há muito, consciência de sua significação de empresa de ação social. E, nela, o ponto central, o objetivo primeiro e último, de todos os eventos citados – e do nosso trabalho diuturno – é o homem. Pensamos em servir cada vez melhor à coletividade é servir bem ao Brasil, e por via de consequência, a todos os nossos acionistas. Dentro dessa filosofia, vai o Brasil se empenhando em alargar fronteiras econômicas no País. Nossa presença em centenas de praças, onde somos o único banco, traduz orientação voltada para o desenvolvimento integrado da pátria, cujos contrastes precisam ser suavizados.

A estratégia do Bradesco procurava estar em linha com a estratégia de modernização da economia do sistema financeiro, e um dos indicadores foi a troca das ações escriturais por registros eletrônicos na bolsa de valores e o início das operações Bradesco Previdência Privada. Um produto novo e com pouco conhecimento para grande parte dos brasileiros, mas que no futuro iria se tornar um novo modelo para tranquilidade financeira após a aposentadoria do trabalhador brasileiro.

Outras três inovações ocorridas na década de 1980 que indicavam que o banco caminhava rumo à modernização do setor bancário foram: a criação do Bradesco Instantâneo, sendo possível realizar operações financeiras através de cartões magnéticos; o sistema de cobrança escritural, que substituiu pelo processamento eletrônico a emissão de duplicatas e outros documentos; e a máquina de autoatendimento, considerada uma verdadeira revolução na forma em que clientes utilizavam os serviços bancários.

Através da máquina de autoatendimento, era possível realizar saques, depósitos, pagamentos, transferências e consulta de saldo. Inicialmente, os terminais ficavam localizados somente na matriz e foram disponibilizados para os clientes em 1983, quando passaram a ser os principais canais de relacionamento entre os clientes e a instituição, alterando completamente a maneira em que clientes e instituição se relacionam. Eram equipamentos sofisticados para a época, mas de fácil manuseio e se conectavam via teleprocessamento com a matriz e os computadores das agências e terminais de Telecompras projetados para serem instalados em lojas comerciais como postos de gasolina e supermercados.

O TeleBradesco pode ser considerado uma verdadeira revolução na maneira pela qual se poderia obter informações de saldo e extrato de conta corrente ou poupança através de videotexto, sendo considerado o primeiro sistema de Home Banking do Brasil. Criado através de uma parceria entre a Tectoy e o Bradesco onde se inseria um cartucho em um console específicos de vídeo game conectado a linha telefônica e se tinha acesso a informações básicas da conta. Note-se que nesse momento a preocupação com a segurança da informação era bem inferior à dos níveis atuais, quando todo e qualquer acesso à conta somente é possível através de um único servidor.

As inovações tecnológicas desenvolvidas ao longo dos anos indicavam que o banco estava orientado para o futuro, sendo usuário e fomentador da indústria da informática, e, comprovando que todos os investimentos realizados no processamento de dados ao longo dos anos, precedido pela aquisição do IBM 1401 e permeado por um ambiente com computadores de grande porte e funcionários especializados, permitia o acessos das grandes massas a essas tecnologias, fortalecendo ainda mais o relacionamento com o cliente e redefinindo a forma de lidar com esse. Amador Aguiar, presidente do banco entre os anos de 1963 e 1990, em uma reunião com seu corpo técnico da área de informática, afirmou que os bancos que não estivessem padronizados para realizar suas operações através do uso de computadores ou iriam quebrar ou seriam incorporados pelo Bradesco (FONSECA; MEIRELES; DINIZ, 2010, p. 72).

Os investimentos em tecnologia da informação e processamento de dados fizeram com

que em 1984 o banco estivesse preparado para a Lei Federal n. 7.232, que estabelecia reserva de mercado sob a política nacional de informática. A lei impedia a comercialização e a importação de produtos relacionados à informática e tinha como principal objetivo incentivar o investimento do setor privado na formação e na especialização de recursos humanos voltados à transferência e absorção de tecnologia em montagem microeletrônica, arquitetura de hardware e desenvolvimento de software básico e de suporte. A lei tinha validade de oito anos e não teve grandes impactos para a instituição porque estava em linha com o que já era praticado.

7.7 A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E NOVOS CANAIS DE ATENDIMENTO

Com o crescimento do uso dos caixas de autoatendimento, surgiu a necessidade de alterar a forma de tratamento dos clientes. O modelo adotado pelo Banco no qual havia uma forte interação entre os gerentes e os clientes começava a diminuir. Muitas necessidades eram totalmente atendidas pelos canais eletrônicos e o processo de treinar recursos, inovar e levar ao mercado novos canais de atendimento não era mais o suficiente. Surgiu, então, o conceito de se antecipar as necessidades dos clientes com soluções mais eficazes de seus problemas.

Em 1985, foram mapeadas as deficiências e identificados os pontos que deveriam ser melhorados, e no segundo semestre do ano foi lançado o Alô Bradesco, um canal de atendimento direto entre o cliente e a empresa. O novo canal de atendimento precedia o código de defesa do consumidor³² e funcionava dentro das agências bancárias onde o cliente poderia expor suas reclamações, sugestões e tirar dúvidas em uma linha conectada diretamente com a matriz.

A partir dessa iniciativa, houve uma nova reestruturação na forma em que a empresa conduzia os seus processos de melhoria. Inicialmente, esses eram dispersos e ficavam segmentados nas inspetorias e nas múltiplas áreas da Matriz. Com a centralização, era possível solucionar um determinado problema em até 24 horas, aprimorando a qualidade dos serviços financeiros prestados aos seus clientes. Até o ano de 1993, o Alô Bradesco já havia registrado 475 mil chamadas, sendo 10% relacionadas a reclamações e as demais referentes a pedidos de sugestões e informações (VIANA, 2012, p. 79; 80).

Como estratégia de estar cada vez mais próximo dos clientes, foi lançado o Bradesco Dia e Noite Itinerante, uma unidade volante instalada em veículos para realizar atendimentos

³² Ordenamento jurídico criado em 1990 com um conjunto de normas que visavam à proteção dos direitos do consumidor.

em exposições, feiras, estádios e todo e qualquer evento em que houvesse grande concentração de pessoas. No ano seguinte, foi criada a segmentação de clientes pessoa física e jurídica; a partir desse momento, passou-se a oferecer um atendimento personalizado para os clientes de acordo com as suas características. Essas transformações aconteciam de maneira dinâmica, buscando cada vez mais aumentar os volume de negócios e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento do sistema financeiro brasileiro.

No final dos anos 1980 e início dos anos 1990, pré-lançamento do Plano Real, um acordo com a Embratel possibilitou a constituição da primeira rede de dados via satélite que possibilitou a conclusão do Sistema Bradesco Instantâneo, do lançamento do cartão exclusivo para pagamento de benefícios do INSS, introdução de fornecimento de cheques direto na máquina de autoatendimento, além da ampliação do centro de processamento de dados em Alphaville³³, responsável por manter o back-up de todos os serviços realizados na Matriz e, como benefícios, tinha a melhor gestão dos negócios e suporte na expansão.

7.8 A INTEGRAÇÃO DOS NEGÓCIOS E A MULTIPLICAÇÃO DE PRODUTOS

A partir de 1995, uma nova era se inicia na economia brasileira com a estabilidade econômica e uma nova maneira de realizar operações financeiras: nesse ano, é lançada a primeira página de internet de um banco brasileiro. As simples operações de consulta de saldo e extrato e solicitações de cartões agora poderiam ser realizadas através de um computador pessoal. Para que isso se tornasse realidade, mudanças significativas na área de segurança da informação ocorreram, novas formas de linguagem criptografadas entre clientes e banco tiveram de ser adquiridas e o Bradesco apresentava uma carência de recursos técnicos. Internamente, foi necessário buscar profissionais em universidades brasileiras, como PUC, USP, além da própria Scopus³⁴. A nova tecnologia de criptografia foi adquirida através de uma parceria com o MIT, e em 1996 levou o banco a ocupar o *status* de única instituição fora dos Estados Unidos a disponibilizar uma gama de serviços financeiros através da internet (VIANA, 2012).

O esforço em entrar na rede mundial de computadores fez com que a difusão das informações começasse a transitar de forma global, e os clientes pudessem começar a acessar as suas informações de onde estivessem. As consultas pela internet ocorriam majoritariamente de Brasil, mas foram identificados acessos da Europa, Estados Unidos, América Latina, Ásia,

³³ Pertencia ao Centro Administrativo do Antigo Banco Comind (VIANA, 2012, p. 82).

³⁴ Empresa de tecnologia do grupo Bradesco.

África e Oceania (VIANA, 2012). Isso indicava que os clientes estavam presentes não somente no Brasil e que o Bradesco começava a ocupar espaços globais, sendo necessário uma maior atuação fora de suas fronteiras.

A internet levou o banco a se manter ainda mais na liderança no lançamento de produtos, e nesse sentido o Banco apostou na criação de moedas eletrônicas que tinham por base a criação de um sistema de cartões pré-pago. Foi desenvolvido e testado o sistema de leitura de tarjas magnéticas em ônibus que mais tarde viriam por substituir os papéis chamados de vale-transporte. Mais adiante, foram desenvolvidos os cartões de vale-refeição e vale-alimentação, cujo intuito era o mesmo, substituição do papel pelo dinheiro eletrônico. Com o passar dos anos, a consequência do investimento no conceito de moeda eletrônica levou à popularização da utilização do cartão de débito, ou seja, o que atualmente parece um comportamento natural para realização de compras teve seu início a partir do final da década de 1990.

O próximo passo foi a construção de um sistema de compra e vendas de ações on-line, o Home Broker. Lançado em 1998, o sistema significou uma moderna forma de realizar negócios via internet sem a necessidade de um intermediário. Passou a ser possível realizar consulta das posições financeiras e de custódia, acompanhamento à carteira de ações e acesso em tempo real às cotações e envio de ordem de compra e vendas na Bolsa de Valores. Posteriormente, foi lançado o ShopInvest, um centro de investimento, o qual, diferente do Home Broker, não era focado apenas para ações, sendo possível realizar todo tipo de investimentos, ações, CDB, poupança, previdência e títulos de capitalização (VIANA, 2012).

O que o banco identificou é que o meio digital deveria ser uma extensão das agências e deveria oferecer os mesmos tipos de serviços, e isso fez com que fosse criado o Departamento de Produtos Especiais, no qual o principal objetivo seria estruturar o atendimento do cliente através da internet. Essa nova estratégia viria a significar uma completa revolução na forma em que a empresa se relacionava com os clientes, não utilizando mais o gerente de relacionamento como a principal ponte entre o cliente e o banco, mas sim o ambiente digital, e esse deveria ser capaz de suprir toda e qualquer necessidade dos clientes.

8 INTERNACIONALIZAÇÃO DOS BANCOS BRASILEIROS

O processo de internacionalização dos bancos brasileiros é recente e teve uma expansão internacional relevante na década de 2000. Souza Santos (2011) associa o crescimento dos bancos brasileiros além das fronteiras às reformas de Campos Bulhões na década de 1960 e à abertura do mercado nos anos 1990. Esses fatores permitiram a criação de grandes conglomerados financeiros com a possibilidade de expandirem internacionalmente. Entre as cinco maiores instituições financeiras nacionais, públicas ou privadas, duas optaram por uma expansão significativa em terreno internacional, o Banco do Brasil e o Itaú-Unibanco. As demais possuem atuação discreta atuando principalmente no atendimento a empresas.

Esta seção tem como objetivo entender como foi o processo de internacionalização de dois dos maiores bancos brasileiros, um público e outro privado, e o tão quanto adiantados essas instituições já estão em relação ao banco Bradesco e quais as estratégias adotadas por estes para ingresso em um novo mercado.

8.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil (BB) foi quem liderou o processo de internacionalização das instituições financeiras. Esse processo inicia-se na década de 1960 e ganha maior destaque a partir de 2002, com foco em expandir suas operações para América, Europa, África e Ásia. A estratégia utilizada para expansão foi semelhante à que ocorreu no Brasil pelos bancos europeus na década de 1990. Após a abertura econômica, o BB realizou aquisições em outros continentes para competir no cenário internacional (SANTOS; COSTA, 2011).

O processo de internacionalização da instituição foi descontinuado em diversos momentos, o BB tem forte influência do estado e, a cada crise macroeconômica interna que o país enfrenta, a expansão é descontinuada e sua atenção se volta para o mercado local, porém, independente dessa influência, o banco obteve conquistas relevantes como a autorização para negociar suas ações na bolsa de valores de Nova York a partir de 2009, em que a estratégia era de obter capital para expansão no exterior (SANTOS; COSTA, 2011).

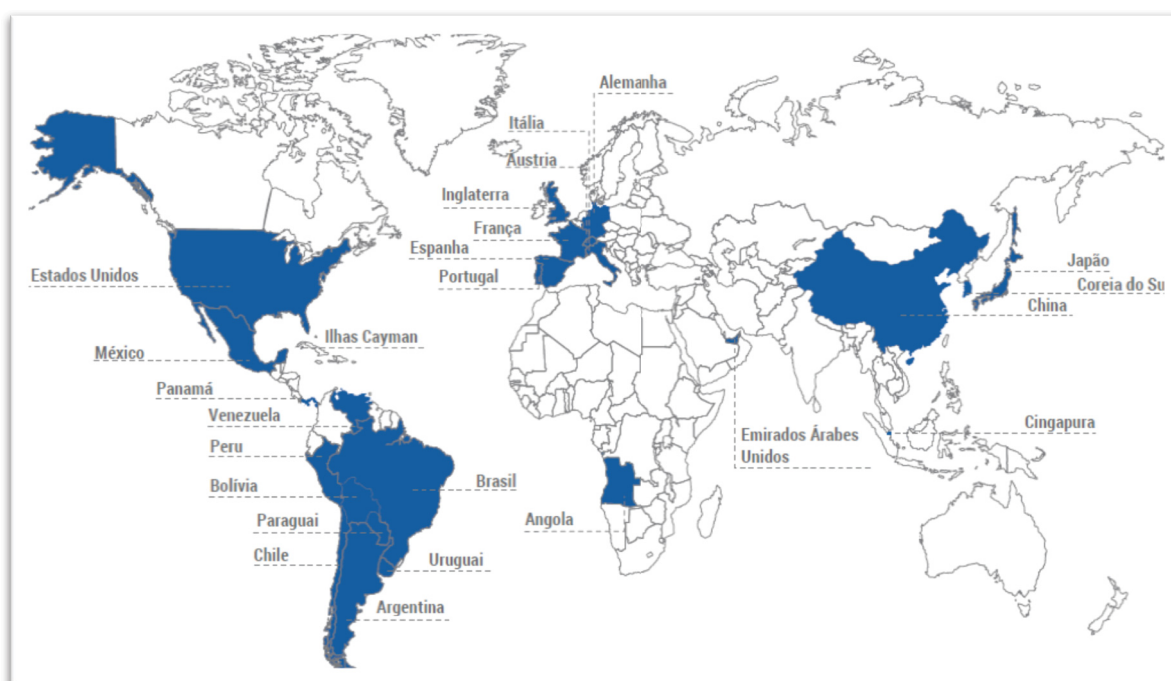
O Banco do Brasil possui operações na Alemanha, Argentina, Áustria, Bolívia, Chile, Espanha, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Paraguai, Portugal e Reino Unido. Entre todas as regiões de atuação, apenas na Argentina o BB atua fortemente no segmento pessoa física através do Banco da Patagônia, no qual possui 51% do capital social, não tendo ocorrido a

troca da marca após a aquisição. Nas demais regiões, o atendimento abrange o segmento pessoa jurídica prestando consultoria a empresas brasileiras que realizam operações no exterior ou com empresas locais que tenham relação com o Brasil.

Nos Estados Unidos, especificamente em Miami, o banco presta apoio a clientes de alta renda e Private banking que não residem nos EUA. O que se conclui é que não faz parte da estratégia do banco uma disputa de mercado com os concorrentes das diversas regiões em que possui operações pelo segmento varejo, ficando esse concentrado somente nas operações brasileira (BANCO DO BRASIL, 2017).

A atuação do Japão é voltada para o segmento Varejo, auxiliando brasileiros que migraram para o país com o objetivo de acumular capital e posteriormente transferir as economias para o Brasil, em menor escala, mas na mesma área de atuação as operações na Espanha e em Portugal apresentam a mesma característica, porém com uma atuação mais discreta (CAVICCHINI, 2007).

FIGURA 1 – PAÍSES COM OPERAÇÕES DO BANCO DO BRASIL



FONTE: BANCO DO BRASIL – Relatório anual 2013.

Venturin (2015) definiu que a estratégia de internacionalização do BB possui um tripé com as seguintes características na escolha da região para expansão:

- a) direcionado para regiões com forte presença da comunidade brasileira;

- b) países com grau de transações comerciais com as empresas locais;
- c) regiões no qual o Brasil quer expandir suas relações internacionais.

Essa estratégia fez com que a instituição atualmente tenha uma representatividade que contempla agências, subagências, escritórios de representação, centros de serviços e empresas associadas no cenário internacional, conforme indica a Tabela 8:

TABELA 3 – PONTOS DE ATENDIMENTO DO BB NO EXTERIOR

Pontos de Atendimento BB no Exterior	
10 agências	Tóquio, Assunção (Paraguai), Frankfurt (Alemanha), Grand Cayman (Ilhas Cayman), La Paz (Bolívia), Londres (Inglaterra), Miami (EUA), Nova Iorque (EUA), Santiago (Chile), Xangai (China)
5 subagências	Gotanda, Hamamatsu, Nagoia, Cidade do Leste (Paraguai), Santa Cruz de la Sierra (Bolívia)
7 escritórios de representação	Caracas (Venezuela), Cidade do México (México), Cidade do Panamá (Panamá), Dubai (Emirados Árabes Unidos), Lima (Peru), Luanda (Angola), Montevidéu (Uruguai)
2 centros de serviços	USA Servicing Center, BB AG – Europa Servicing Center (Portugal)
8 empresas ligadas	Banco do Brasil Americas (EUA), Banco Patagonia (Argentina), BB AG Viena (Áustria, engloba operações da França, Espanha, Itália e Portugal), BB Securities LLC (EUA), BB Securities Ltd. (Inglaterra), BB Securities PTE (Singapura), Brazilian American Merchant Bank (Ilhas Cayman), BB USA Holding Co. Inc.

FONTE: BANCO DO BRASIL.

A última aquisição internacional realizada pelo BB foi a operação do Eurobank, 2012, instituição norte-americana localizada no estado da Flórida, pelo valor de US\$ 6 milhões. Apesar de ter uma operação pequena, com três agências, o Eurobank possuía as autorizações e licenças necessárias para atuar no segmento Varejo nos EUA, estando, dessa forma, em linha com as regras de expansão internacional do banco (BANCO DO BRASIL).

8.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DO ITAÚ-UNIBANCO

Entre os bancos privados nacionais, o destaque é para o Itaú-Unibanco, que iniciou o seu processo de internacionalização na década de 1980, com a abertura de uma agência em Nova Iorque. Na época, o grupo possuía pouca experiência internacional, restrita a uma participação como acionista no Libra Bank, associação financeira fundada por dez países para criar uma fonte de financiamento para a América Latina, que foi desfeita em 1987. Para iniciar suas operações além das fronteiras brasileiras, foram analisadas operações em

instituições europeias e americanas através de visitas técnicas. Na época, o grupo já possuía uma marca reconhecida internacionalmente, o que facilitou a entrada em solo estrangeiro, além de um elevado patrimônio, fatores esses que facilitaram a entrada nos EUA (CAVICCHINI, 2007).

No mesmo período, foi inaugurada a operação na Argentina em um momento em que o mercado portenho atuava com o câmbio livre e possuía o peso valorizado, representado de certa forma um risco para o negócio. Para mitigar o risco, foi adquirido o prédio onde estava localizada a agência. Com o crescimento do Mercosul ao longo dos anos 1990, o Itaú conseguiu autorização do governo para se tornar o Banco Itaú Argentina. Com isso, o banco não oferecia somente serviços para as empresas interessadas em comércio exterior, mas também atendimento pessoa física. Em 1998, foi realizada a compra do Banco Del Buen Ayre, que ampliava a rede de atendimento para 94 agências, todas em Buenos Aires. Na década seguinte, nos anos 2000, o Itaú se expandiu ainda mais para a América Latina e buscou se consolidar cada vez mais no Cone Sul e se tornar, dessa forma, uma liderança na região. Em 2010, 10% do resultado do banco tinha como origem a região, o que faz com o banco não seja somente dependente da economia brasileira (CAVICCHINI, 2007).

Em relação à Europa, o grupo Itaú-Unibanco tem um posicionamento diferente, atuando em atividades de Corporate Banking, mercado de capitais e Private Banking. Os países onde atua são Portugal, Inglaterra, Suíça, Luxemburgo, França, Espanha e Alemanha, auxiliando clientes e investidores brasileiros ou latino-americanos a investirem no velho continente.

Costa (2010) aponta que o grupo Itaú-Unibanco era o único banco privado nacional com uma estratégia de internacionalização bem definida e que essa somente se tornou possível após o grande número de aquisições que o banco realizou ao longo da sua história, em que a razão principal para a internacionalização seria a busca por novas fontes de receitas em virtude da perda de resultado obtidos no período pré-Plano Real, em que os ganhos dos bancos estavam diretamente relacionados com a elevada inflação com a qual o país convivia.

O grande salto para internacionalização, segundo Nunes, Serra e Ferreira (2011), foi a aquisição do Bank Of Boston em 2006. Através dela, o banco ampliou a sua participação no mercado latino-americano, adquirindo as operações no Chile e no Uruguai, além de unidades na Europa e Ásia, atingindo a presença em 12 países com agências e escritórios de representação.

Nunes, Serra e Ferreira (2011) mencionam que uma das principais vantagens competitivas que facilitou o processo de internacionalização do Itaú foi a criação do Itaú

Tecnologia S.A. – Itaútec. Os serviços financeiros sempre dependeram fortemente de tecnologia para melhor condução dos seus negócios, e, por estarem na vanguarda da tecnologia, foi possível operar de forma competitiva em cenários econômicos adversos no Brasil, como alta inflação e instabilidade econômica, que deram ao banco vantagens competitivas que contribuíram para o processo de expansão das operações para países que enfrentavam problemas econômicos semelhantes.

A Tabela 3 resume o processo de expansão internacional do grupo Itaú-Unibanco até o ano de 2008:

TABELA 4 – EXPANSÃO ITAÚ-UNIBANCO NO EXTERIOR

Ano	País - Cidade	Operação	Estratégia
1980	EUA – Nova York	Agência	Atender clientes exportadores
1980	Ilhas Cayman	Agência	Atender clientes exportadores
1980	Argentina - Buenos Aires	Agência	Busca de novos mercados
1988	Portugal	Sociedade de Investimento	Desenvolver Relações Econômicas
1994	Portugal	Criação do Banco Itaú Europa	Atendimento a empresas da América Latina na Europa
1994	Argentina	Transformação agência Buenos Aires em Subsidiária	Ampliação no segmento Varejo no mercado argentino
1995	Luxemburgo	Agência	Private Banking Internacional
1998	Argentina	Aquisição do Banco Del Buen Ayre	Ampliação de mercado
2003	Europa	Agências em Londres e escritórios de representação em Paris, Madri e Frankfurt	Busca de novos mercados
2004	Japão	Agência	Auxiliar brasileiros residentes para fluxo de remessas Brasil-Japão-Brasil
2006	Chile e Uruguai	Aquisição Bank Of Boston	Busca de novos mercados
2008	Paraguai	Fusão Unibanco	Incorporação

FONTE: Adaptado de NUNES; SERRA; FERREIRA (2011).

9 INTERNACIONALIZAÇÃO DO BRADESCO

O banco Bradesco sempre teve a sua estratégia de expansão focada para o mercado local com pouco investimento na internacionalização das operações. O movimento internacional do grupo se restringe a dar suporte a empresas brasileiras que realizam negócios com demais países do globo. O atendimento ao segmento varejo é realizado de forma indireta, através de associações com bancos de outras nacionalidades para prestar serviços a comunidade brasileiras em regiões específicas

Recentemente o banco adquiriu a administradora de cartões de uma grande rede de varejo no México, o Ibi, mas apenas como uma oportunidade de negócios e não voltada para uma mudança na estratégia de internacionalização que continua voltada para o atendimento a empresas brasileiras com operações internacionais. A aquisição das operações do Ibi permitirá ao banco entender o comportamento financeiro da população do México em uma região com diferentes hábitos e costumes, se tornado no futuro um ponto de partida para o processo de internacionalização das operações.

O capítulo aborda o processo de internacionalização do Bradesco e justifica o porque do banco se internacionalizar, além de propor uma teoria de internacionalização mais adequada a instituição com base nas suas vantagens competitivas, e em linha com o movimento dos seus principais concorrentes internos.

9.1 PRIMEIROS PASSOS NO EXTERIOR

A ampliação das atividades bancárias do Bradesco para o exterior pode ser dividida em dois momentos. A primeira ocorreu na década de 1970, direcionada para a obtenção de recursos para financiamento das empresas nacionais, e uma segunda fase se deu no início da década de 1980, prestando suporte a empresas nacionais que realizavam negócios internacionais.

O primeiro momento foi influenciado pela resolução número 63 do BACEN e pela Lei 4.131, de 1962, que permitia aos bancos e empresas captarem recursos no exterior para financiamento de capital fixo ou para financiamento de capital de giro. As taxas no exterior eram menores que as taxas do Brasil. Com isso, o custo do capital se tornava mais barato e as margens de lucro para o banco se tornaram mais atraentes. A intenção era ampliar a captação de recursos e passar a ter acesso a linhas de crédito internacionais mais baratas. Desse modo, foram formadas as primeiras conexões com bancos internacionais no Japão (The Sanwa

Bank) e na Europa, onde associou-se ao Deutsche Bank A. G. (Alemanha), Société Générale (França), Amsterdam-Rotterdam Bank (Holanda) e Creditanstalt Bankverein (Áustria) (CAVICCHINI; LIMA, 2007, p. 157).

A segunda fase, a partir de 1980, apresentava como filosofia uma estratégia para fortalecer o apoio das exportações brasileiras e para isso foram abertas agências em Nova York e Cayman e uma representação em Londres. A expansão internacional se ampliou para a Europa, com a aquisição da agência do Banespa em Luxemburgo. Assim estava formada uma rede de correspondentes internacionais com grandes banco dos Estados Unidos, Europa e Ásia (VIANA, 2012, p. 70).

Em nenhum momento, a estratégia era competir com o mercado local, era possuir somente representatividade internacional, mas, com o passar dos anos, o reconhecimento internacional chegou, não em função da atuação no exterior, mas sim em função do valor da marca Bradesco no mundo (EXAME, 2013).

A atuação no financiamento de comércio exterior combinado com o apoio aos clientes internacionais guiou o banco para novas iniciativas, como o ingresso na bolsa de valores de Londres, Nova York e Madri. A expansão da Bradesco Securities serviu de suporte para o banco na modernização do seu processo de governança e a estar preparado para o processo de abertura comercial brasileira entre os anos de 1990 e 2000. As operações internacionais não se concentravam somente em operações de câmbio, mas em operações financeiras sofisticadas, agregando parceiros de diferentes nacionalidades e perfis. Em 2012, foi inaugurada a Bradesco Securities em Hong Kong, ampliando as oportunidades de negócios na Ásia, região estratégica para a economia mundial (VIANA, 2012, p. 71).

A estratégia do banco no cenário internacional ainda é sutil e de pouca expressão. Até o ano de 2007, o planejamento do banco até 2012 era de crescimento em conjunto com o Brasil e não havia uma indicação forte de crise que alterasse o planejamento estratégico. Acreditava-se que o Brasil possuía as melhores oportunidades de crescimento e maior rentabilidade em relação às demais regiões do globo. As estratégias internacionais se restringiram na manutenção das operações existentes, no Japão, com o Banco Tóquio Mitsubishi UFJ, prestando atendimento aos decasségus, brasileiros que apresentam pouco entendimento da língua japonesa e mantêm forte vínculo com o Brasil, realizando o envio de remessas de dinheiro. Na Espanha e em Portugal, a parceria com o Banco BBVA e com o Banco Espírito Santo presta serviço semelhante ao realizado no Japão, ou seja, suporte a brasileiros que precisam enviar dinheiro para o Brasil. O planejamento é manter as operações existentes no exterior sem grandes investimentos (CAVICCHINI; LIMA, 2007, p. 319).

9.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO COMO UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Bartlett e Goshal (2000) afirmam que empresas situadas à margem da economia mundial podem se tornar globais se seguirem algumas regras: confiança organizacional, ter uma estratégia bem definida, capacidade de aprendizado em atuar em um novo mercado. As grandes empresas presentes nos países periféricos optam por se internacionalizar começando por baixo, e por isso se mantêm nessa situação sem conseguir sucesso nos países escolhidos para ingressar durante o processo de internacionalização.

No setor financeiro, a melhor forma de crescimento e expansão é através do processo de aquisição de concorrentes menores ou através da internacionalização dos serviços. No caso do Bradesco, não existem mais grandes *players* para serem adquiridos no mercado brasileiro. Portanto, a opção para expansão acaba sendo a de se internacionalizar de maneira similar à dos seus principais concorrentes no Brasil.

O processo de internacionalização apresenta diversas complexidades que devem ser levadas em consideração. Hymer (1960) chamava a dificuldade de se expandir internacionalmente de barreira às operações internacionais ou custos de internacionalização. Por custos entende-se a dificuldade de se adquirir informações referentes ao novo país, como legislação, políticas, idioma, economia, hábitos, costumes que no contexto atual já são facilmente minimizados devido à facilidade de acesso à informação, porém são fatores que devem ser considerados na avaliação do processo de expansão.

Em momentos de grande recessão política, econômica e do crescimento de intolerância mundial, outros custos referentes ao processo de expansão citados por Hemais (2004) acabam por ter um peso elevado, custos como:

- a) discriminação contra empresas estrangeiras, que em um primeiro momento pode ser realizado por consumidores, fornecedores e governo local;
- b) riscos inerentes à flutuação da taxa de câmbio.

Esses riscos levam as empresas a iniciarem as suas operações de forma gradativa quando comparadas a empresas locais e fazem com que as vantagens competitivas sejam muito bem evidenciadas no momento da entrada no novo mercado para superar as dificuldades.

Zanini (2013) observa que as empresas de serviços procuram por novos mercados a fim de conquistar mercados internacionais ou para seguir seus clientes, e que o custo de se

estabelecer internacionalmente tende a ser menor para uma empresa de serviços quando comparado à manufatura por ser menos intensiva em capital. No caso do setor financeiro, os custos para internacionalização são elevados, pois será necessário um grande investimento em tecnologia e infraestrutura, o que é fortemente reduzido quando ocorre a aquisição de uma operação já existente.

9.3 RAZÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme apresentado no capítulo 6, as razões para a internacionalização do Bradesco vão além da busca de regiões com maior spread bancário. O mercado brasileiro encontra-se atualmente concentrado em cinco *players* com alta competitividade para a conquista de clientes entre as instituições. Sendo um mercado com baixo nível de inovação em produtos e relacionado diretamente com o fator preço, taxa de juros, com elevada correlação com variáveis de mercado (inadimplência, desemprego, produtividade), a conquista por novos clientes dificilmente será realizada por aquisição de novas instituições. Não há mais grandes *players* a serem adquiridos no Brasil no segmento Varejo.

Combinado com a saturação do mercado financeiro do segmento Varejo, está o crescimento das *Fintechs*, que aparecem como alternativa para os clientes em relação aos bancos tradicionais. Por apresentarem uma estrutura bem mais enxuta com reduzida presença física, as *Fintechs* conseguem oferecer o mesmo serviço oferecido pelos bancos tradicionais por um custo bem mais baixo. No ano de 2017, esse segmento apresentou um crescimento³⁵ de 36% no período de fevereiro a novembro no Brasil. Das 332 *Fintechs* que atuam no país, 17% já atuam na área de concessão de crédito e 9% no segmento de investimentos, clientes esses os quais os bancos tradicionais mais procuram captar.

Como último competidor que afeta diretamente a forma de captação de recursos dos bancos, está a expansão dos bancos investimentos no país. Esses oferecem aplicações com rentabilidades superiores às dos bancos tradicionais. Como todo banco necessita de depósitos para poder oferecer empréstimos aos seus correntistas, à medida que o número de investidores migram dos bancos tradicionais para os bancos de investimentos se tornará mais difícil oferecer empréstimos a preços competitivos.

³⁵ Dados extraídos do Fintechlab. Disponível em: <<http://fintechlab.com.br/index.php/2017/11/24/novo-radar-fintechlab-mostra-crescimento-de-36-no-numero-de-fintechs-do-brasil/>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2018

9.4 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização do banco Bradesco pode ser estruturado com base nas teorias do paradigma OLI, em que as vantagens de propriedade, localização e internalização que a empresa possui serão vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

9.4.1 O Paradigma Eclético OLI

No contexto de internacionalização de empresas, o Paradigma Eclético é uma das teorias mais utilizadas para justificar as razões para que a firma desenvolva seu processo de internacionalização. Isso ocorre pelo fato de contemplar fatores determinantes de onde e por que a internacionalização deve ocorrer com base nas vantagens competitivas que permitem as empresas ingressem em novas regiões (países) e consigam competir com base nas vantagens de propriedade, localização e internalização com as empresas locais (ZANINI, 2013).

O trabalho de Dunning nos ajudar a entender como é o processo de formação de uma empresa multinacional e como elas prosperam e mantêm suas operações em um ambiente geograficamente disperso, explorando cada vez mais as suas vantagens competitivas.

9.4.1.1 *Vantagens de propriedade*

As vantagens de propriedade são fatores que contribuem para que a instituição quebre barreiras existentes no novo mercado, no qual o objetivo principal é superar as desvantagens impostas pelo novo cenário de atuação. Contempla ativos tangíveis, como força de trabalho e capital, e intangíveis, como marca e habilidades organizacionais. Dunning (2001) afirma que, quanto maior for a vantagem de propriedade de determinada empresa, maior será a propensão dessa a realizar investimentos diretos externos, e que essa vantagem é fator primordial para superar a desvantagem de ser estrangeiro.

O Bradesco é o segundo maior banco do Brasil, presente em mais 95% dos municípios brasileiros, sendo assim um banco de escala e com um processo de governança bem estruturado capaz de controlar suas operações a nível nacional com bastante eficiência. Essa habilidade foi definida por Dunning (2003) como chave para expansão entre fronteiras. Ter uma estrutura comum de governança facilita o controle das operações, sendo, dessa maneira, mais fácil a transferência da forma como conduzir os negócios.

Outra vantagem de propriedade que o banco possui é a de ter experiência em atuar em cenários econômicos adversos. O Brasil apresenta um cenário de estabilidade econômica recente, após o lançamento do Plano Real, e isso permite ao Bradesco uma habilidade em trabalhar de forma mais segura em regiões com situações econômicas de elevada inflação, por exemplo. O controle de uma empresa de tecnologia, a Scopus, permite ao banco uma maior agilidade no processo de implementação de soluções e sistemas para o novo país e no fluxo de informações, além de permitir que todo e qualquer ajuste seja realizado sem a contratação de um terceiro e sendo diretamente atendido pela empresa. Essas duas características foram importantes no processo de internacionalização de seus concorrentes locais. O Santander, quando expandiu para o Brasil, já tinha vivido cenários econômicos na Espanha similares ao Brasil, e o Itaú-Unibanco detém o controle da ITAUTEC, empresa de tecnologia do grupo.

O Bradesco possui vantagens de propriedade relevantes para um processo de internacionalização. O valor da marca, o reconhecimento, a experiência em atuar em cenários adversos e o capital disponível para investimentos, entre outras, são características que contribuem de forma relevante para o processo de internacionalização do banco, fazendo com que as barreiras presentes no mercado ingressado sejam quebradas com maior facilidade.

9.4.1.2 Vantagens de localização

A definição do local para qual o banco deverá se expandir deve ser analisada com cautela, devendo estar em linha com as características do Bradesco e do novo local a se ingressar. Um baixo ou nenhum nível de similaridade com as características brasileiras pode levar o plano de expansão ao fracasso devido à dificuldade de entendimento dos hábitos e costumes do novo país. Os agentes influenciadores para determinação de ingresso em um novo mercado são o tamanho do mercado, a governança efetiva dos níveis políticos e econômicos, potencial de mercado, acessibilidade e potencial para aquisições e alianças estratégicas (DUNNING, 1998).

Diante de um novo contexto mundial de migração de pessoas ao redor do mundo, a quantidade de brasileiros residindo em outros países aumentou de forma significativa, e isso faz com a escolha de países com pouca similaridade cultural, mas com elevado número de brasileiros, possa ser um potencial para ingresso. Atualmente, mais de três milhões de brasileiros vivem fora do Brasil, e 1,3 milhões estão concentrados na América do Norte, sendo uma das regiões com características distintas, porém com potencial para atendimento da comunidade brasileira.

Zanini (2013) afirma que a dispersão geográfica realizada pelas empresas no processo de internacionalização aprofunda a cadeia de valor e as torna mais críticas para sua posição competitiva global, contribuindo para cada vez mais para alavancar e transformar sua capacidade global, tornando-as cada vez mais multinacionais.

O Bradesco deve estar orientado a escolher um local para ingressar inicialmente com maior proximidade com as características do Brasil. Quanto maior for a homogeneidade entre os países, maior será o entendimento da região e maior será as chances de sucesso.

O processo de internacionalização orientado a países com menor distância psíquica foi implementado pelos concorrentes nacionais Itaú-Unibanco e Banco do Brasil, que realizaram a sua expansão inicialmente pelos países da América Latina através de aquisições e depois para a os EUA (BB) como forma estratégica de atuação em regiões com grande quantidade de brasileiros residentes.

9.4.1.3 Vantagens de internalização

As vantagens de internalização podem ser resumidas no processo da empresa descobrir novas oportunidades em novos países conforme suas vantagens locais, em que suas operações possuem uma estrutura de governança comum. Com isso, será possível realizar uma integração coordenada das diversas atividades que a empresa possui, formando uma cadeia de valor que influenciará diretamente nos custos de troca de mercado, nos custos de produção e na interdependência entre os fatores de troca e de produção (DUNNING; LUNDAN, 2008).

Ao se internalizar, será necessário entender as imperfeições do novo mercado e assim superá-las, o que impacta diretamente na elevação do custo de transação (DUNNING, 1980). Em relação aos custos de produção, esses não existirão, no caso do Bradesco. Não é função do banco produzir dinheiro, porém, ao internalizar suas operações em um novo local, é fundamental conhecer a legislação, as regulamentações e as falhas que esse apresenta e assim se adequar para se tornar competitivo.

Será necessário para o banco garantir o controle das operações financeiras a serem realizadas em toda a cadeia com a mesma qualidade independente da região em que atue, sendo a matriz a detentora e responsável por definir as regras a serem respeitadas. Isso irá garantir que a reputação do grupo Bradesco se mantenha intocável e seja única, contudo haverá o risco de padronização ao forçar determinada característica que não necessariamente seja aderente à nova região.

Um ponto levantado por Dunning (1993) é que as falhas de mercado relacionadas com a transferência de ativos ocorrem com maior regularidade nos ativos intangíveis e estão relacionadas ao conhecimento da firma em relação ao novo mercado. Como o conhecimento estará diretamente relacionado a julgamentos resultantes de pesquisas e percepções, é possível que o resultado das análises do mercado não reflitam de fato no mercado potencial a se ingressar, resultando, dessa maneira, em um processo de internalização falseado.

A avaliação do novo mercado com potencial para o Bradesco internalizar suas operações será facilitado em função da sua escala no Brasil que o permitirá estabelecer um processo de governança robusto e eficiente no controle de suas operações, contudo para ingressar em um novo mercado será necessário um bom conhecimento da região onde irá atuar a fim de que o processo correto seja adotado, pois uma estratégia incorreta pode elevar de forma significativa os custos de internacionalização.

9.4.2 A influência UPPSALA no processo de internacionalização do Bradesco

A Escola UPPSALA desenvolveu um modelo de internacionalização baseado na distância psíquica entre os países. Quanto menor for essa distância, maior a probabilidade de o processo de internacionalização ser bem-sucedido. Hermais et al. (2004) citam que os processos de liberalização, desregulamentação, os avanços na tecnologia e na gerência de informação e a demanda por serviços impulsionam o processo de internacionalização e que a proximidade entre países com menor distância tende a facilitar a transferência das vantagens que determinada empresa detém.

Para o Bradesco, o processo de internacionalização deve ser orientado primeiramente para países localizados no hemisfério sul devido à maior similaridade do idioma e características econômicas.

Como a marca Bradesco tem pouco conhecimento no mercado latino, apesar de deter grande valor no cenário mundial, a maneira mais indicada para modelo de entrada seria através da aquisição de algum *player* de mercado que facilitaria o processo de conquista de mercado e redução do investimento em agências, sistemas de informação, contratação de recursos, além da aquisição do bem intangível de conhecimento da região que a empresa adquirida já é detentora.

A estratégia de internacionalização, primeiramente para países mais próximos, é identificada como uma forma de mitigação de risco, porém terá pouco efeito se o mercado escolhido apresentar pouco potencial. Nesse caso, a escolha de um mercado potencial com

maior distância psíquica e com maior potencial poderá ser mais assertiva, pois os retornos tendem a ser maiores dentro de um mercado altamente internacionalizado.

9.5 OS RISCO DE ESTRATÉGIAS LOCAIS APLICADAS EM UM AMBIENTE INTERNACIONAL

Ao se internacionalizar, o novo mercado no qual irão atuar as subsidiárias são espelhos da matriz, ou ambientes no qual é possível realizar experiências de negócios respeitando as estratégias definidas com reduzida ou nenhuma participação no processo decisório. A distância com a matriz faz com que indicadores macroeconômicos da nova região de atuação sejam utilizados para justificar os resultados, contudo não são considerados na decisão estratégica; todo processo decisório é de responsabilidade exclusivamente da matriz.

O desconhecimento do contexto econômico da nova região de atuação pode elevar o risco de resultados abaixo das expectativas. A firma, ao se internacionalizar, deve ter conhecimento das características da nova região para a redução da distância psíquica, e para isso deve considerar fatores relacionados ao ambiente, aos aspectos da firma, aos aspectos individuais e a fatores de relacionamento (HERMAIS et al., 2004). Por fatores ambientais, podemos entender a formação de blocos comerciais entre países que facilitem a entrada de empresas em determinadas regiões, reduzindo, dessa maneira, a aversão à nova empresa que está por se instalar.

No âmbito dos aspectos da firma, a experiência efetiva em um mercado estrangeiro contribui de forma significativa para o desenvolvimento internacional. Nesse caso, para suprir essa carência uma vez que o mercado ainda está por ser explorado, a distância pode ser reduzida contratando executivos que já tenham experiência na região de interesse. Fatores como internacionalização para dentro da própria região, adquirindo vivência em negócios em países com características semelhantes, reduzem o atrito de uma internacionalização para fora da região de atuação. Nas características relacionadas a aspectos individuais e de relacionamentos, podemos citar a similaridade do idioma com o país que se planeja ingressar, pois, quanto maior for a diferença entre as línguas, mais complexos serão o entendimento e as afinidades culturais.

Uma vez que a firma já ingressou no novo país, as decisões devem ser tomadas considerando as características sociais, culturais e econômicas da nova região de atuação. A aplicação de estratégias de sucesso utilizadas na matriz não necessariamente apresentará os mesmos resultados. No ambiente do setor financeiro, as legislações e as regulamentações

bancárias apresentam particularidades e tendem a não ser equivalentes de região para região; fatores como custo de *funding*, taxas de juros, inadimplência e até mesmo acesso a tecnologias por parte da população são variáveis que devem ser consideradas em todo o processo de expansão interna.

As experiências dos bancos internacionais que atuaram no Brasil e se retiraram depois de certo tempo não estão diretamente voltadas para questões de estratégias da matriz, mas sim para a falta de entendimento de como funciona o mercado local.

10 CONCLUSÃO

O presente trabalho explorou o processo de internacionalização das empresas para justificar as razões pelas quais o Banco Bradesco deveria expandir suas operações além das fronteiras brasileiras, procurando direcioná-lo com base nas teorias econômicas de internacionalização que mais se adéquem à instituição.

No primeiro capítulo, foram abordadas as principais teorias econômicas de internacionalização para identificar quais se ajustam ao processo de expansão internacional da instituição, bem como a Teoria de Poder de Mercado, Teoria de Internalização, o Paradigma Eclético de Dunning e as contribuições de Edith Penrose no processo de internacionalização da firma. Também foram analisados o modelo comportamental da escola UPPSALA e o modelo neoclássico de comércio internacional de Heckscher-Ohlin.

No terceiro, quarto e quinto capítulo, explicou-se como ocorreram o processo de internacionalização do capital, a relação entre o processo de internacionalização do setor de serviços e o setor de serviços financeiros.

Os efeitos da internacionalização bancária no Brasil teve forte influência a partir do momento em que houve a desregulamentação do mercado e a estabilidade econômica. Após a implementação do Plano Real foi possível identificar que a falta de conhecimento do mercado local dos bancos internacionais que ingressaram no Brasil os levou a mais tarde encerrarem as suas operações.

Avaliou-se como os bancos de diferentes nações realizaram o processo de internacionalização de suas operações e os impactos da entrada de bancos estrangeiros no mercado. O que se percebeu foi um efeito sanfona no qual após uma expansão agressiva para outros países, devido a crises internas, esses retornaram suas operações para concentrarem majoritariamente no mercado local.

Foram analisados casos de bancos nacionais que já iniciaram esse processo e já apresentam em seus resultados contribuições relevantes referentes às suas operações internacionais. Além disso, tratamos de razões pelas quais o Bradesco deve iniciar a expansão, não somente com base na história da instituição que apresenta experiência no processo de fusões e aquisições e na capacidade de operar com um excelente padrão de governança em um país de escala continental, mas também em função das características do mercado financeiro brasileiro que se encontra consolidado.

Conclui-se que o processo de internacionalização do Bradesco deve ser visto como uma consequência do processo de crescimento da firma. Esse fato não deve ser ignorado e a empresa não deve limitar suas operações de varejo apenas ao cenário nacional. As experiências econômicas adquiridas ao longo dos 72 anos de história oferecem ao banco uma vantagem competitiva de propriedade que o permite atuar em regiões de cenários econômicos de risco.

Postergar o processo de internacionalização em um momento de crescente globalização das empresas brasileiras e migração de brasileiros para outros países poderá causar impactos nos resultados no banco, iniciando, conseqüentemente, um processo de internacionalização tardio, em que os custos serão mais elevados. Concorrentes brasileiros já iniciaram o processo de internacionalização, e os resultados dessas operações já começam a compensar resultados negativos provenientes das sazonalidades econômicas ocorridas no Brasil.

O plano para a expansão internacional será facilitado pelas vantagens de propriedade, localização e internalização que o Bradesco possui, e será combinado com a escolha de um novo mercado, considerando não somente o seu potencial econômico, mas também a região com menor distância psíquica. Esse processo resultará em uma mitigação de risco maior e menor probabilidade de insucesso nas atividades.

O processo de expansão através da aquisição de um *player* local é a estratégia recomendada e facilitará a conquista de mercado e redução dos custos de investimentos, além de maior facilidade na aquisição de conhecimento no mercado local.

REFERÊNCIAS

- AGÉNOR, Pierre R. **Benefits and costs of international financial integration: theory and facts**. The World Bank, Washington DC, Final Version, 2003.
- ALLEN, F. The market for information and the foreign of financial intermediation. **Journal of Financial Intermediation**. Philadelphia, Vol.1, No 1, March 1990.
- ALIBER, Robert Z. International banking, a survey. **Journal of Money, Credit and Banking**, Ohio, v. 16, p. 661-712, 1984.
- ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras – perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BACHA, E. L. A three-gap modelo foreign transfer and GDP growth rate in developing countries. **Journal of Development Economics**, Rio de Janeiro, n. 32, p. 279-296, 1990.
- BARTLETT, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra: Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, Boston, p. 132-141, march-april 2000.
- BB Adquire o controle do Banco da Patagônia. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page20,138,5505,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=23595>>. Acesso em: janeiro de 2018
- BB No Mundo. Disponível em: <http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/atendimento/bb-no-mundo#>. Acesso em: janeiro de 2018
- BB anuncia aquisição de banco nos Estados Unidos. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page20,138,8492,0,0,1,0.bb?codigoNoticia=28882>>. Acesso em: janeiro de 2018
- BILES, James J. Globalization of banking and local access to financial resources: a case study from Southeastern Mexico. **The Industrial Geographer**, Kalamazoo, v. 2, p. 159-173, 2004.
- CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.
- CAPUTO, A. C.; MELO, H. P. **A industrialização brasileira nos anos de 1950: uma análise da instrução 113 da SUMOC**. *Est. econ.*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 513-538, jul./ set. 2009.
- CARVALHO, Maria A.; SILVA, Cesar R. L. **Economia internacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- Carvalho, Carlos E.; STUDART, Rogério; ALVES JR., Antonio Jose. **Desnacionalização do setor bancário e financiamento das empresas: a experiência brasileira recente.**, Brasília, 2002.

CASSANO, Francisco A. A teoria econômica e o comércio internacional. **Pesquisa & Debate**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 112-128, 2002.

CAVINCHINI, Alexis; CERQUEIRA, Fernando L. **A história dos bancos no Brasil**: das casas bancárias aos conglomerados financeiros. Rio de Janeiro, Editora COP, 2007.

CASTRO, Celso; PRAÇA, Sergio. **Lázaro de Melo Brandão, Senda de um executivo financeiro**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2017.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo, Xamã, 1996.

CHENERY, H.; BRUNO, M. Development alternatives in an open economy. **Economic Journal**, [S.l.: s.n.], v. 72, 1962.

CINTRA, Marcos Antonio M. A reestruturação patrimonial do sistema bancário brasileiro e os ciclos de crédito entre 1995 e 2005. **Política Econômica em Foco**, São Paulo, n. 7, p. 292-318, nov. 2005/abr. 2006.

CINTRA, Rodrigo; MOURÃO, Bárbara. **Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras**. 2007. Disponível em: <www.maxitradeconsultoria.com.br>. Acesso em: 14 set. 2017.

CHENERY, H. B.; BRUNO, M. Development alternatives in a open economy: the case of Israel. **The Economic Journal**, London, v. 72, n. 285, p. 79-103, mar. 1962.

CORAZZA, Gentil. Passado e futuro dos bancos comerciais. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 101-118, 2000.

DAGES, B.; GOLDBERG, L.; KINNEY, D. Foreign and domestic bank participation in emerging markets: lessons from México and Argentina. **Federal Reserve Bank, Economic Policy Review**, New York, september 2000.

DALLA COSTA, Armando; DE SOUZA SANTOS, Elson Rodrigo. A internacionalização do Banco do Brasil em Dois Momentos Distintos de Sua História. **Economia & Tecnologia**, Curitiba, 2011, v. 26, jul./set. 2011.

DALLA COSTA, Armando; DE SOUZA SANTOS, Elson Rodrigo. A internacionalização dos bancos brasileiros: os caso Itaú/Unibanco e Banco do Brasil. **Economia & Tecnologia**, Curitiba, 2010, 6, v. 20, jan./mar. 2010.

DAMASCENO, Aberbal Oliveira. Integração financeira internacional e crescimento econômico: uma crítica à abordagem convencional. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 16, n. 2, p. 171-198, ago. 2007.

DARRAT, Alif F.: Are financial deepening and economic growth causally related? Another look at the evidence. **International Economic Journal**, Louisiana, v. 13, p. 19-35, 1999.

DA SILVA, Newton F. Mundialização do Capital e Precarização do trabalho – a regressão capitalista. **AURORA**, Marília, V, n. 9, dez. 2011.

DE PAULA, Luiz F. R. Determinants of the recent entry of foreign banks In Brazil. **SUERF Studies**, Viena, n 18, 2002.

DIAMOND, D. W. Financial intermediation and delegated monitoring. **Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly**, Richmond, v. 82/83, 1996.

DUNNING, John H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, 1980.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions. **Journal of International Business Studies**, 1988.

_____. Location and the multinational enterprise: a neglected factor? **Journal of International Business Studies**, 1998.

_____. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, Vol. 9, p. 163-190, 2000

_____. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and Future. **International Journal Of The Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DUNNING, John H.; LUNDAN, Sarianna M. **Institutionals and the OLI paradigm of the multinational enterprise**. Springer Science + Business Media, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

DE FREITAS, Maria Cristina P. **A internacionalização do sistema bancário brasileiro**. Texto para discussão, IPEA, Brasília, 2011

DE FREITAS, Maria Cristina P.; MAGALHÃES, Daniela Prates. Investimentos estrangeiros nos sistemas financeiros latino-americanos: os casos do Brasil, Argentina e do México. **Revista Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 189-218, maio/ago. 2008.

FUCIDJI, José R.; DE PRINCE, Mendonça D. Determinantes do crédito bancário: uma análise com dados em painel para as maiores instituições. **Análise Econômica**, Porto Alegre, ano 27, n. 52, p. 233-251, set. 2009.

GONÇALVES, Reinaldo. **Economia política internacional** – fundamentos teóricos e as relações internacionais do Brasil. Rio de Janeiro, Campus, 2005.

GOTTSCHALK, Martim V. **O setor de serviços no contexto da internacionalização econômica (Mercosul/ALCA)**. Aspectos Estratégicos da Política Comercial Brasileira. Brasília: IPEA, 2002. v. II.

GRUDEL, Herbert. The theory of mulinational bank. **Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review**, Rome,V. 123 p. 349-363, 1977.

HERMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HERMAIS, Carlos A. (Org.). **O desafio de mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. P. 15-81 (Coleção Estudos COPPEAD, v. 1).

HYMER, Stephen H. **The international operations of the national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge: MIT, 1960.

JAVALGI, Rajshekhar G.; GRIFFITH, David A.; WHITE, D. Steven. An empirical examination factors influencing the internalization of service firms. **Journal Of Services Marketing**, v. 17, n. 2, p. 185-201, 2003.

JONES, Ronald W. Heckscher-ohlin trade flows: a re-appraisal. **Trade and Development Review**, v. 1, Issue 1, 2008.

KLINDLEBERGER, Charles P. **American business abroad six lecture in direct investment**. Yale: Yale University Press, 1969.

LEVINE, R.: Financial development and economic growth: views and agenda. **Journal of Economic Literature**, v.25, p. 688-726, 1997.

MARINHO, Pedro L. **Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas as novas teorias**. 2013. Tese (Doutorado em Economia) – Departamento de Economia, UFPR, Curitiba, 2013.

MINADEO, Roberto; SERENO, André T. Um Estudo de internacionalização na área financeira: um caso do Banco do Brasil. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, ano 8, n. 4, p. 129-144, 2013.

MINELLA, Ary C. Brazil's Largest Private Banks: An Economic and Sociopolitical. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 3, 2007.

MIZRUCHI, Mark S.; DAVIS, Gerald F. The globalization of american banking, 1962 to 1981. **The Sociology of the Economy**. New York, p.95-126, 2004.

MORENO, Ramon; VILLAR, Augustin. The increased role of foreign bank entry in emerging markets. **Bank For International Settlements (BIS)**, paper, n. 23, 2005.

NUNES, Carlos C. de Camargo; SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manuel P. Internacionalização bancária brasileira: estudo de caso do Banco Itaú. **RANUP**, ano III, n. 2, abr./set. 2011.

PEEK, Joe; ROSENGREN, Eric S. Implications of the globalization of the banking sector: the latin american experience. **New England Economic Review**, p. 45-63, september/octobre, 2000.

SOUZA SANTOS, Elson R. **Internacionalização dos bancos estatais brasileiros – legado do Governo Lula: 2003-2010**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Departamento de Economia, UFPR, Curitiba, 2011.

SENNES, Ricardo; ZINNER, Tomas. **Serviços financeiros e internacionalização das empresas brasileiras**: políticas públicas e estratégias privadas. Aduaneiras, 2009.

SLAGER, Alfred M. H. **Banking across borders**. Erasmus Research Institute of Management (ERIM) ,2004.

SLAGER, Alfred M. H. **Internationalization of banks: strategic patterns and performance**. SUERF , Viena, 2005.

TAVARES, Martus A. R. Concentração bancária no Brasil: uma evidência empírica. **Revista Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 55-63, out./dez. 1985.

VASCONCELOS, Marcos R.; STRACHMAN, Eduardo. **Reestruturação do setor de serviços financeiros em nível mundial**: caracterização, regularização e consequências para as discussões com o GATS. Brasília: IPEA/IPRI Vol I, cap 1, p. 17-99

VENTURIN, Gianfrancesco T.: **Internacionalização do Banco do Brasil**: um estudo dos fatores determinantes para aquisição do Eurobank. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Departamento de Administração, UFRS, Porto Alegre, 2015.

VIANA, Francisco: **Bradesco 70 anos**. São Paulo, FSC, 2012.

WILLIAMS, Berry. **Multinational banking and global capital markets**. International Economics, Finance and Trade, 2000. v. II.

ZANINI, Pedro P. **O processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais**: o caso da integration consultoria. 2013. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, 2013.